

Benemérita Universidad de Guadalajara

Sistema de Universidad Virtual

Maestría en Periodismo Digital



**Proyecto de intervención del sitio Expansión.mx y
su vertical de política ADNPolítico.com**

Documento de titulación que para obtener el grado de Maestro en
Periodismo Digital presenta

Armando Talamantes Ayala

Directora

Rosalía Orozco Murillo

Guadalajara, Jalisco, 6 de junio de 2019

Índice

Introducción	5
Capítulo I. Descripción y justificación del proyecto de intervención	7
1.1 Planteamiento y antecedentes del proyecto	7
1.1.1 El surgimiento de Expansión.mx (antes CNNExpansión.com)	9
1.1.2 La aparición de CNNMéxico.com (y su fusión con CNNExpansión.com)	10
1.1.3 El lanzamiento y renacimiento de ADNPolítico.com	12
1.2 Descripción general del proyecto	14
1.2.1 Agenda editorial, misión y visión	15
1.2.2 Principios éticos	16
1.2.3 Elementos y fases del proyecto de intervención	17
1.3 Justificación y relevancia social del proyecto	19
Capítulo II. Contextualización del proyecto	22
2.1 Análisis del contexto	22
2.1.1 Factores externos	22
2.1.2 Factores internos	24
2.2 Análisis de la oferta y la demanda	30
2.3 Validación e innovación del proyecto de intervención	38
Capítulo III. Marco metodológico	41
3.1 Plan operativo para ejecutar el proyecto	41
3.1.1 Lanzamiento de la sección Mercadotecnia	44
3.1.2 Relanzamiento de ADNPolítico.com	45
3.1.3 Renovación de <i>newsletters</i> y alertas	47
3.1.4 Introducción de nuevas narrativas (podcast)	48
3.2 Plan de financiamiento	49
3.2.1 Inversiones para el lanzamiento de la sección Mercadotecnia	49
3.2.2 Inversiones para el relanzamiento del minisitio de política ADNPolítico	50
3.2.3 Inversiones para la renovación de <i>newsletters</i> y alertas	51
3.2.4 Inversiones para nuevas narrativas (audios y podcast)	52
3.3 Plan operativo para la gestión y monitoreo de redes sociales	53

3.3.1	Código de conducta en redes sociales para Hard News de Grupo Expansión	56
3.3.2	Acciones estratégicas para el manejo integral de redes sociales	58
3.3.3	Estrategias de monitoreo y medición de redes sociales	59
3.4	Plan operativo para la gestión de personal	62
3.4.1	La evolución de la sala de redacción de Hard News en Grupo Expansión	64
3.4.2	La organización actual de la sala de redacción de Hard News en Expansión	65
3.4.3	Enfoques para la gestión de personal en la redacción de Expansión	70
3.4.4	Gestión de equipos de trabajo en la redacción de Expansión	71
3.4.5	Políticas a implementar para la gestión de recursos humanos	73
Capítulo IV. Resultados y conclusiones		76
4.1	Informe estadístico del impacto del proyecto de intervención	77
4.1.1	Resultados de la creación de la sección de Mercadotecnia en Expansión.mx	78
4.1.2	Resultados del relanzamiento de la vertical de política ADNPolítico.com	82
4.1.3	Resultados de renovación de <i>newsletters</i> y alertas a correos electrónicos	94
4.2	Informe del plan de financiamiento del proyecto de mejora	103
4.3	Plan de mejora continua	105
4.3.1	Talleres de actualización y especialización	105
4.3.2	Manual de Estilo digital	105
4.3.3	Incursión en nuevas plataformas de audio y podcast	106
4.4	Conclusiones	109
Referencias bibliográficas		111

Junta Académica de la Maestría en Periodismo Digital
Sistema de Universidad Virtual

Atención Rosalía Orozco Murillo
Coordinador de la Maestría en Periodismo Digital

Por medio del presente reciba un cordial saludo. Me dirijo a usted en calidad de director de titulación para informar que el egresado de la Maestría en Periodismo Digital, Armando Talamantes Ayala, código 217337963, ha concluido la redacción del trabajo recepcional “Proyecto de intervención del sitio Expansión.mx y su vertical de política ADNPolítico.com”.

El documento en mención cumple con los requisitos de forma y fondo que establece la Guía de Titulación de la Maestría, y evidencia el proceso y resultados de la experiencia de haber generado un producto novedoso en el campo del periodismo digital.

Por lo anterior, pido a usted se proceda a asignar a los lectores y sinodales que evaluarán el trabajo, y se proceda a establecer la fecha para la realización del examen de grado.

Sin otro particular, agradezco la atención al presente y quedo a sus órdenes.

Atentamente
Guadalajara, Jalisco, 6 de junio de 2019

Rosalía Orozco Murillo

Introducción

Grupo Expansión es una de las compañías de medios más relevantes en el mundo digital en México, y desde hace poco más de doce años su portal más importante ha sido Expansión.mx. Pese a haber experimentado diversos rediseños y cambios de nombre, el portal no había atravesado por una intervención mayor desde hacía cerca de cuatro años, cuando en 2018 nos propusimos realizar una serie de mejoras como parte del proyecto intervención de la Maestría en Periodismo Digital.

Las mejoras contemplaron cuatro implementaciones que lograron ser ejecutadas a lo largo de 2018: la incorporación de una nueva sección que tratara asuntos relativos a la mercadotecnia y la publicidad para los usuarios interesados en estos temas, el renacimiento del minisito de política ADNPolítico ante la cercanía de las elecciones presidenciales y federales, el lanzamiento de nuevos boletines electrónicos (*newsletters*) y alertas para fomentar la lealtad de los lectores, y la experimentación de nuevas narrativas auditivas mediante la introducción de diversos podcast.

Cuando el portal surgió en 2007 (bajo otro nombre comercial y marca, tal como se describe en el primer capítulo), la competencia en el ámbito de sitios especializados en economía y negocios era menor a la actual; por ello era necesario realizar intervenciones tendientes a mejorar la calidad de los productos, atender las necesidades de los lectores y diferenciarnos de otros sitios dirigidos a un mercado similar.

A través de encuestas con usuarios del sitio, sosteniendo reuniones editoriales y realizando estudios de usabilidad y satisfacción, como lo explicaremos más adelante, encontramos que estas cuatro intervenciones y mejoras resultarían las más adecuadas y oportunas para realizarse durante el año 2018.

La empresa atravesó por un momento propicio durante los años de 2017 y 2018 (como se relata en el segundo capítulo), y ese fue un lapso apropiado para llevar a cabo los principales cambios que constituyen el proyecto de intervención: lanzar la sección de

Mercadotecnia (que tocara temas de *marketing* y publicidad) en Expansión.mx, revivir la vertical de política de ADNPolítico.com que hace aproximadamente seis años ya había operado como una submarca de Grupo Expansión (aprovechando la coyuntura electoral), renovar la oferta visual y de contenidos que se distribuyen para los usuarios más leales a través de *newsletters* y alertas vía correos electrónicos, y comenzar a experimentar las nuevas narrativas de audio a través de podcast.

Durante el 2017 elegimos y jerarquizamos los componentes del proyecto final. Así fue como planeamos y definimos los recursos que serían necesarios para ejecutar las partes medulares del proyecto de intervención que serían llevadas a efecto durante 2018 (como se narra en el tercer capítulo).

Las estrategias primordiales lograron ser ejecutadas en su totalidad, aunque la ejecución de podcast apenas logró realizarse de forma experimental hacia los últimos meses del año. Otras propuestas quedaron pendientes para ser realizadas más adelante como parte de un plan de mejora continúa: por ejemplo, la instauración de cursos y talleres editoriales para el personal que trabaja en la división de Hard News de Grupo Expansión, así como la elaboración y puesta en práctica de un Manual de Estilo digital que sea aplicado por todos los periodistas del área.

Los resultados alcanzados durante 2018 gracias al proyecto de intervención quedan asentados en el cuarto capítulo, donde presentamos las estadísticas más significativas que reflejan los logros cuantificables, así como los retos que todavía faltan por resolver.

Manteniendo sus principios éticos, su misión y visión, el Grupo Expansión y los periodistas, diseñadores, técnicos y expertos que laboran en las plataformas digitales de la compañía han logrado impulsar y concretar un proceso de mejora que moderniza al portal y lo dota de mayores herramientas para ser competitivo en el mercado de la información periodística digital en México.

Capítulo I Descripción y justificación del proyecto de intervención

1.1 Planteamiento y antecedentes del proyecto

El plan de intervención para mejorar el portal especializado en negocios y economía de Expansión.mx surgió en 2017 como respuesta a la necesidad de modernizar diversos aspectos del sitio, adaptar los contenidos a los nuevos hábitos de la audiencia, competir de una forma más asertiva frente a medios similares y aprovechar la efervescencia política en el país para relanzar la vertical de ADNPolítico.com.

Por ejemplo, medios similares a Expansión dirigidos a una audiencia interesada en negocios y economía tenían una fuerte presencia en noticias y materiales acerca de Mercadotecnia y Publicidad, y los estudios de mercado que hicimos con los usuarios nos mostraban que los lectores estaban interesados en esas temáticas, por lo que lanzar una sección que abordara estos temas fue una respuesta natural a las demandas de la audiencia.

De forma similar, nos dimos cuenta que los contenidos de corte político durante el año 2017 comenzaron a mostrar un volumen de tráfico significativo, ante las campañas y precampañas políticas que estaban teniendo lugar en el país de cara a las elecciones presidenciales y federales de julio de 2018. El portal de ADNPolítico.com, lanzado a fines de 2011 como una submarca de Expansión y posteriormente fusionado al portal de Expansión, mantenía un reconocimiento entre los usuarios y sus redes sociales se mantuvieron activas durante más de seis años, por lo que decidimos aprovechar la coyuntura política para relanzar esta vertical de política y abordar desde esta plataforma la competencia electoral.

Si bien gran parte de los contenidos que publicaba Expansión eran consumidos a través de redes sociales o gracias a las búsquedas que realizaban los usuarios en motores populares como Google, la empresa tenía la intención de fomentar el tráfico leal y cultivar un mayor número de lectores leales, por lo que era relevante estructurar una estrategia sólida de envío de boletines electrónicos y alertas noticiosas a los cientos de miles de suscriptores que

habían compartido su correo electrónico con nosotros para recibir los resúmenes de información más valiosa de acuerdo con sus propios intereses.

2017 resultó un año idóneo y propicio para que el equipo editorial que trabaja en Grupo Expansión se diera a la tarea de realizar cambios puntuales en sus plataformas digitales, puesto que en ese momento coincidieron cuatro eventos tanto internos como externos que abrieron la puerta para llevar a cabo un proyecto de intervención digital:

1.- El grupo fue adquirido por una nueva empresa, y los propietarios deseaban e impulsaban la creación de nuevos proyectos y planes editoriales dentro de la compañía para buscar más audiencias y rentabilidad.

2.- En mi calidad de editor de Estrategia e Innovación dentro de la división de Hard News de Expansión comencé a cursar la Maestría en Periodismo Digital, lo que me brindó la oportunidad de diseñar y ejecutar un plan de intervención asesorado por académicos expertos.

3.- El portal de Expansión.mx celebró su décimo aniversario desde su lanzamiento, y la ocasión era propicia para echar a andar estrategias para renovarse e introducir diversas novedades, y

4.- En el terreno de la información periodística, la cobertura de temas políticos y electorales se volvió mucho más relevante de cara a las elecciones del 1 de julio de 2018, donde estaban en juego la presidencia de la República, el Congreso de la Unión y diversas gubernaturas en entidades federativas.

Desde mi incorporación laboral en el mundo del periodismo digital y específicamente en el Grupo Expansión a finales de 2006, he participado activamente en el proceso de lanzamiento, renovación y cambios dentro de los sitios web que componen el portafolio de esta compañía de medios.

Para plantear cabalmente los antecedentes que dieron origen al proyecto de intervención que se gestó en 2017 y comenzó a ejecutarse en 2018, recordaremos los eventos más

relevantes que acontecieron dentro del negocio de las plataformas digitales del Grupo Expansión desde 2007 a la fecha.

1.1.1 El surgimiento de Expansión.mx (antes CNNExpansión.com)

La página de internet de Expansión comenzó a gestarse justamente 40 años después de que el Grupo Expansión hubiera lanzado su primera revista impresa. El grupo fue fundado en 1966 en la Ciudad de México con el lanzamiento de varias revistas especializadas, y en 1969 apareció la revista Expansión, que es la publicación insignia del grupo y la marca más reconocida e icónica de la compañía.

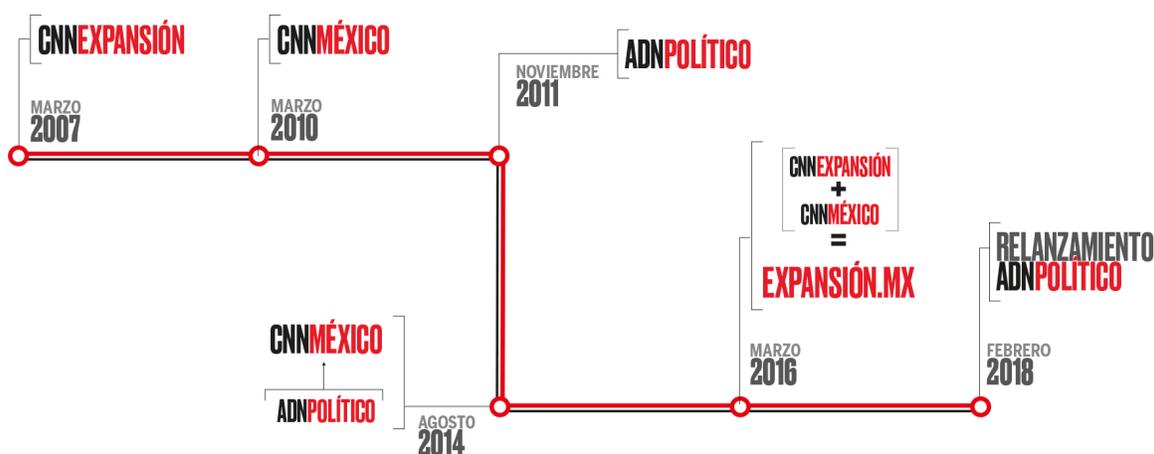
Tras haber sido adquirido por diversos propietarios en el curso de los años, en agosto de 2005 el conglomerado de medios más grande del mundo, Time Warner, compró Grupo Expansión a través de su subsidiaria Time Inc. (Warner Media, 2005).

Bajo la tutela de su nuevo propietario de capital estadounidense, Time Inc. —que publica títulos como *Fortune*, *Time* y *People*—, Grupo Expansión comenzó en 2006 a planear el lanzamiento de la página de internet de noticias: un sitio web especializado en información de negocios y economía que no solamente ofreciera a los lectores los reportajes y entrevistas de alta calidad que se publicaban regularmente en su revista, sino que también brindara información precisa y confiable en tiempo real para satisfacer las crecientes necesidades de los usuarios y adaptarse así a las nuevas formas de consumo de los lectores.

Toda vez que Time Warner, la nueva compañía matriz de Expansión, era al mismo tiempo la empresa controladora (*holding*) de la división de televisión Turner y ésta a su vez era propietaria del canal de noticias por televisión *CNN* (Cable News Network), la combinación de esas dos marcas dio origen en marzo de 2007 a *CNNExpansión.com*, un portal informativo de noticias sobre empresas, economía y finanzas que ofrecía tanto el *expertise* (habilidades y competencias) de Expansión en el mundo de los negocios en México como el *know-how* (el conocimiento y pericia) de la actualidad y el ‘*breaking news*’ (noticias de último minuto) internacional de *CNN*.

Cuando Time Inc. adquirió Grupo Expansión, la firma en México contaba con varios títulos impresos líderes en sus categorías, pero tenía una presencia prácticamente nula en el mundo de las plataformas digitales, y fue así como resolvieron lanzar el portal de CNNExpansión.com, que al cabo de unos años volvería a sufrir nuevas modificaciones y terminaría por transformarse en marzo de 2016 en Expansión.mx.

Línea de tiempo de Expansión.mx y su vertical de política ADNPolítico



1.1.2 La aparición de CNNMéxico.com (y su fusión con CNNExpansión.com)

Tras el éxito en términos editoriales y de negocio que supuso el lanzamiento de CNNExpansión.com, Grupo Expansión tomó la decisión de asociarse nuevamente con Turner, el corporativo propietario de CNN, para emprender el lanzamiento de otro portal esta vez de información generalista: CNNMéxico.com.

Si CNNExpansión.com atendía las necesidades informativas de una audiencia interesada en los temas empresariales, financieros y económicos, CNNMéxico.com complementaría la oferta informativa con temas relacionados a los acontecimientos sociales, noticias de actualidad en México y el mundo, reportajes sobre salud y bienestar, e informaciones sobre deportes, cultura y entretenimiento.

CNNMéxico.com fue lanzado en marzo de 2010, justamente tres años después de que hubiera nacido su ‘portal hermano’ CNNExpansión.com. Aunque el nuevo proyecto fue un éxito en términos editoriales, pues llegó a figurar entre los portales más consultados de México en cuanto a información general, CNNMéxico vio su fin como un sitio independiente en noviembre de 2015.

Decisiones empresariales resolvieron que el sitio de información general ya no tuviera una vida propia, y se resolvió fusionarlo con CNNExpansión.com para que ambos operaran como un solo portal. La fusión entre los dos sitios propició diversas novedades y adaptaciones que ocurrieron entre el último trimestre de 2015 y el primer trimestre de 2016: CNNExpansión.com dejaría de operar utilizando la url de www.cnnexpansion.com, y cambiaría su nombre comercial y logotipo a “Expansión en alianza con CNN” y la nueva url sería www.expansion.mx

Esas decisiones fueron fruto de una operación de compra-venta en 2014 que obligó a un cambio de estrategia para reinventarse: a finales de junio de ese año, Time Inc. anunció la venta de Grupo Expansión al fondo de inversión latinoamericano Southern Cross Group. (Time Inc, 2014).

“Grupo Expansión dejará de ser una subsidiaria de Time Inc., después de casi nueve años en que la mantuvo como parte de su portafolio y que le representaba 2% de sus ingresos combinados al cierre de 2013”, de acuerdo con información publicada en el propio sitio web de Expansión. (Expansión, 2014).

Autorizada la operación por parte de las autoridades antimonopolio de México, Grupo Expansión se convirtió en julio de 2014 en una empresa del portafolio de Southern Cross Group. Aunque el nuevo propietario decidió que continuaría operando las marcas de Time Warner bajo un acuerdo de licencia, durante 2015 inició el proceso para transformar el portal de negocios y economía del antiguo CNNExpansión.com al nuevo Expansión.mx con el fin de dar mayor visibilidad a la marca Expansión, al tiempo que decidió fusionar al antiguo portal de información general CNNMéxico.com.

A mediados de 2017, una nueva operación de compra-venta llevaría al portal de Expansión.mx a tomar nuevas decisiones para renovarse y encontrar diversas plataformas para atender a sus audiencias.

1.1.3 El lanzamiento y renacimiento de ADNPolítico.com

Cuando Grupo Expansión era parte de la corporación estadounidense Time Inc., la compañía inició un agresivo plan de crecimiento en el terreno digital: no solo crearon los portales de CNNExpansión y CNNMéxico, sino que también adquirió sitios especializados como el portal de noticias deportivas *Mediotiempo.com*, y lanzó nuevas páginas digitales de sus marcas impresas como *Quién*, *Chilango* y *Quo*, de acuerdo con la información publicada por el propio grupo en su página corporativa <https://grupoexpansion.com/>

A finales de 2011, y en la antesala de una elecciones presidenciales en México en el verano de 2012, el Grupo Expansión decidió lanzar un portal especializado en política llamado ADNPolítico.com, un sitio que rápidamente fue forjando una marca y comenzó a ser reconocido tanto por los internautas como por las fuentes informativas.

ADNPolítico se mantuvo como un sitio independiente durante los años de 2012 y 2013, pero la empresa decidió que paulatinamente a lo largo de 2014, el portal dejara de ser autónomo y se integrara como una sección especializada de política dentro del sitio de información general CNNMéxico.

Mientras CNNMéxico operó de forma independiente, ADNPolítico fue ubicado como su sección enfocada a la información política pero, como se explicó antes, el propio CNNMéxico fue absorbido y fusionado con CNNExpansión a fines de 2015, por lo que la marca de ADNPolítico pasó a formar parte del nuevo Expansión.mx y en marzo de 2016 se convirtió en su sección especializada en temas de política, cuyos materiales eran publicados en la url de <https://expansion.mx/adnpolitico>

Sin embargo, a mediados de 2017 el fondo de inversión Southern Cross Group hizo pública su intención de desprenderse del Grupo Expansión, y concretó la venta de la empresa en

julio de ese año al mexicano Grupo Cinco M, una firma privada de empresarios encabezados por Edgar Farah. (Expansión, 2017).

La llegada de los nuevos propietarios y su apoyo para que ADNPolítico volviera a ser un sitio independiente de Expansión.mx permitió que a lo largo de 2017 el equipo editorial trabajara en la planeación y consecución de ese objetivo. Finalmente, en febrero de 2018 el sitio especializado en política volvió a ser independiente, publicando sus materiales bajo la url de www.adnpolitico.com

Si bien los portales de Expansión.mx y ADNPolítico.com comenzaron a operar de forma independiente, los editores y directivos nos dimos a la tarea de encontrar sinergias entre ambos sitios para aprovechar los recursos y materiales de forma recíproca, y se logró que las visitas que ambos portales generan sean contabilizadas bajo un mismo ‘paraguas’ de tráfico, con el fin de mantener a ADNPolítico como un minisitio perteneciente a Expansión y que el volumen de visitantes cuente de forma conjunta en las pizarras de medición de compañías especializadas en métricas como ComScore.

Como puede apreciarse, el entorno empresarial, laboral y personal influyeron positivamente para lograr proponer un proyecto de intervención en el sitio de Expansión.mx y su vertical de política ADNPolítico.com. Adicionalmente, la coyuntura que significó el décimo aniversario de la página web de Expansión, la llegada de los nuevos inversionistas y la celebración de las elecciones presidenciales en México fueron factores convergentes que ayudaron a dar impulso a las mejoras y promover su implementación.

Algunas de las intervenciones fueron ejecutadas durante los primeros meses de 2018, en concordancia con los cursos de la Maestría en Periodismo Digital, mientras que otros elementos del proyecto de intervención siguen pendientes para concretarse en los siguientes meses, tal como se describe en el siguiente apartado.

1.2 Descripción general del proyecto

Hemos mencionado que el portal de Expansión.mx y su vertical de política ADNPolítico.com forman parte del Grupo Expansión, una empresa de medios que actualmente está compuesta por más de una docena de revistas impresas y una decena de sitios digitales, siendo su marca principal precisamente Expansión tanto en su versión impresa como digital.

Pese a los cambios de propietarios, a las fusiones y adquisiciones o ventas que han ocurrido en los últimos años, el foco de la marca Expansión se ha mantenido constante, aunque la intención de llegar a nuevas audiencias ha cobrado renovados bríos gracias a la mayor penetración de internet como una plataforma para los medios periodísticos en México.

El ámbito de especialización del sitio de Expansión está enmarcado en las noticias relativas a los negocios, la economía y las finanzas, aunque también tiene categorías y secciones donde publica informaciones sobre tecnología, viajes y estilo, por mencionar algunas, así que el portal aspira permanentemente a incrementar su alcance.

Actualmente, el mercado meta de Expansión consiste en hombres y mujeres interesados en las noticias especializadas, que habitan en las principales zonas urbanas de México y que consumen información periodística desde diversas plataformas digitales (computadoras de escritorio, teléfonos inteligentes, tabletas y vía redes sociales u otras aplicaciones digitales).

El principal nicho de mercado lo constituyen usuarios de entre 25 y 44 años de edad (representan 60%), concentrado en un segmento de Nivel Socioeconómico ABC+ y, como marca, Expansión persigue a un lector interesado en los negocios y las noticias que giran alrededor del mundo empresarial y financiero (Grupo Expansión Media Kit, 2018).

El segmento más relevante que persigue la marca está concentrado en seis segmentos principales:

- 1.- Empresarios y altos ejecutivos.

- 2.- Inversionistas.
- 3.- Analistas.
- 4.- Mercadólogos.
- 5.- Emprendedores.
- 6.- Actores públicos (Funcionarios, académicos, líderes de opinión).

1.2.1 Agenda editorial, misión y visión

La marca Expansión, tanto impresa como digital, tiene la misión editorial de: “Llevar a su lector un paso más adelante y prepararlo para tomar las mejores decisiones de negocios en todo momento y en todo lugar”, de acuerdo con su Manual de Estilo. La visión editorial, por otro lado, es “convertirse en un referente del periodismo nacional e internacional” apoyado en una agenda editorial basada en 15 puntos:

- 1.- Expansión de negocio.
- 2.- Libre competencia (democracia, negocios, política).
- 3.- Estado de derecho y cultura de la legalidad.
- 4.- Innovación (procesos, modelos de negocio, investigación y desarrollo, etc.).
- 5.- Competitividad.
- 6.- Mejores políticas públicas (industriales, fiscales, laborales, monetarias).
- 7.- Transparencia y rendición de cuentas.
- 8.- Visión de largo plazo.
- 9.- Meritocracia + equidad (salarial, de género, de clase) + diversidad.
- 10.- Mejores prácticas (universales y por sector).
- 11.- Compromiso social (Responsabilidad Social Empresarial, filantropía).
- 12.- Globalización y libre comercio.
- 13.- Desarrollo profesional.
- 14.- Conservación y preservación del medio ambiente.
- 15.- Placer de hacer negocios.

Tendiendo en cuenta que la misión de Expansión es llevar a su lector “un paso más adelante” para explicarle las noticias más relevantes y que esté informado de manera

correcta y oportuna para tomar las mejores decisiones, se decidió configurar un proyecto de intervención que fuera acorde con esta misión y objetivos, y que al mismo tiempo se enmarcara dentro de los valores éticos que Grupo Expansión tiene como empresa.

Los títulos de Expansión basan su credibilidad y prestigio en la toma de decisiones editoriales independientes de las influencias comerciales y políticas, de acuerdo con los principios éticos que rigen a las revistas y los sitios web.

1.2.2 Principios éticos

Los principios editoriales y éticos de Expansión se fundamentan en seis grandes apartados:

- 1.- Hacer todas las verificaciones de información pertinentes antes de publicar.
- 2.- Pedir entrevista siempre a las empresas o instituciones involucradas en una nota (o consignar que lo hicimos cuando deciden no darnos declaraciones).
- 3.- Dar las explicaciones contextuales dentro de la nota que ayudan a entender los intereses y posturas divergentes de los involucrados.
- 4.- Mantener informado al editor responsable del producto o plataforma de las posibles repercusiones de los temas que estamos trabajando y de cuáles involucran a figuras o instituciones influyentes.
- 5.- Sostener nuestra independencia editorial libre de presiones y evitar cualquier conflicto de interés.
- 6.- Los mismos principios aplican a nuestra cobertura de temas políticos, donde los pedidos y las presiones de fuentes son también muy comunes. No apoyamos a partidos, dirigentes ni candidatos y hacemos lo posible porque nuestra cobertura esté libre de suspicacias de que lo hagamos. En este sentido, es tan importante la realidad de que somos independientes como la percepción que tengan afuera, por lo que debemos ser especialmente cuidadosos al revisar nuestros planes editoriales y contenidos y eliminar cualquier tipo de sesgo que pueda ayudar a generar sospechas infundadas.

Así pues, no obstante que el sitio debía transitar por un proceso de intervención y mejora para renovar ciertos aspectos, los principios éticos, la independencia editorial, la misión y

el valor de la marca debían mantenerse firmes y sólidos para que pudiéramos proponer una serie de cambios e intervenciones que fueran congruentes con los objetivos y las metas de largo plazo de Expansión.

1.2.3 Elementos y fases del proyecto de intervención

A lo largo de 2017, el equipo editorial y de negocio de Grupo Expansión y su portal Expansión.mx realizaron diversos diagnósticos que sirvieran de base para ejecutar una renovación y transformación en aspectos clave del sitio web.

Los diagnósticos (cuyos detalles y resultados se exponen más adelante) consistieron principalmente en encuestas con usuarios, entrevistas con lectores leales, aplicación de pruebas de Experiencia de Usuario (*user experience*) y deliberaciones editoriales.

Los resultados obtenidos arrojaron la necesidad de ejecutar un proyecto de intervención basado en cuatro elementos primordiales y un plan de mejora continua:

- 1.- Crear una sección de Mercadotecnia como una sección perteneciente al sitio Expansión.mx que atrajera a un público interesado en estos tópicos y posicionar la marca dentro del segmento de los mercadólogos, un nicho al que va dirigido el portal.
- 2.- Relanzar la vertical de política ADNPolítico.com como un minisitio especializado de Expansión.mx pero con url independiente, aprovechando la coyuntura electoral en México.
- 3.- Renovar las estrategia de *newsletters* enviados por correo electrónico a los suscriptores y lanzar alertas como una forma de mantener y crecer el tráfico directo entre los lectores leales.
- 4.- Introducir nuevos elementos narrativos para aumentar la oferta de contenidos, comenzando por los podcast, con el fin de expandir las plataformas donde Expansión difunde sus contenidos.
- 5.- Diseñar un conjunto de mejoras continuas tales como la impartición de talleres a la plantilla editorial y la elaboración de un Manual de Estilo exclusivo digital para incrementar de forma consistente la calidad de los contenidos en el portal.

Las acciones puntuales que había que tomar para atender estos cinco objetivos fueron agrupadas en dos fases, con el fin de jerarquizarlas apropiadamente, definir las prioridades, concentrar los esfuerzos de las diversas áreas de la empresa (editorial, diseño, programación, experiencia de usuario, informática, finanzas, entre otras) y supervisar la correcta ejecución de cada una de las acciones.

La primera fase correspondió a todas aquellas labores que fueron implementadas entre febrero y septiembre de 2018; mientras que la segunda etapa se programó para que fuera ejecutada como parte del programa de mejora continua a partir de 2019.

A lo largo de la primera fase se lograron implementar y ejecutar las siguientes acciones:

- 1.- Lanzamiento de la nueva sección de Mercadotecnia, su colocación en la página principal del sitio, su incorporación en el menú principal del *Home Page* (página principal), y la incorporación a las herramientas que miden el tráfico que genera el nuevo canal.
- 2.- Relanzamiento del nuevo minisitio de ADNPolítico.com, con su propia url y sus propios *newsletters*, contratación del personal encargado de la actualización y distribución de los materiales del sitio, conexión del *Content Management System* (sistema de gestión de contenidos, CMS por sus siglas en inglés) entre Expansión y ADNPolítico para permitir sinergias, y la incorporación de las herramientas necesarias para medir el tráfico en el sitio así como a contabilización de las visitas de ambos sitios como propiedades digitales de Expansión ante ComScore.
- 3.- Contratación de una persona para diseñar la nueva estrategia de *newsletters*, y lanzamiento de nuevas alertas noticiosas vía correos electrónicos a los suscriptores.
- 4.- Introducción de un podcast dentro de la plataforma de Google Narrative News, donde los usuarios pueden escuchar todas las mañanas un resumen de los titulares más relevantes del día.

Para la segunda fase prevista durante 2019, se contemplan las siguientes acciones:

- 1.- Introducción de diversos podcast temáticos (con frecuencia diaria o semanal), para ser distribuidos en las plataformas de Google Narrative News, así como en Spotify, Amazon, iTunes y SoundCloud.

- 2.- Celebración de talleres para todo el personal que labora en el sitio web, especializados en las temáticas que son abordadas por los periodistas de Hard News en Expansión.
- 3.- Instauración del Manual de Estilo digital que introduzca novedades y narrativas en los productos de calidad elaborados por la redacción.

1.3 Justificación y relevancia social del proyecto

La aparición del portal CNNExpansión.com en 2007 sucedió cuando prácticamente no había una competencia significativa en el mercado mexicano en el segmento de sitios especializados de economía, negocios y finanzas. Sin embargo, en el curso de la última década han aparecido nuevos competidores dentro y fuera del país, que actualmente están disputando este nicho especializado.

Apenas en los años recientes, jugadores internacionales de noticias financieras como *Bloomberg* y *Forbes* hicieron su incursión en el mercado mexicano, aprovechando el auge en la información económica y de negocios y la mayor penetración de internet entre la población en el país. (Forbes, 2012 y El Financiero, 2018)

El equipo editorial de Expansión así como los nuevos directivos del Grupo Expansión resolvieron que la mejora en aspectos cruciales del portal de Expansión era vital para que su crecimiento no se viera frenado. Los estudios de mercado, entrevistas y deliberaciones dentro de la empresa concluyeron que era relevante llegar a nuevas audiencias y consolidar el prestigio de Expansión como una marca referente ante los ojos de los lectores y anunciantes.

Actualmente, hay un grupo de grandes competidores que están disputando el mercado digital de las noticias de economía y negocios. De acuerdo con los datos de la compañía de métricas digitales ComScore, podemos mencionar las siguientes marcas como las más relevantes dentro del mercado doméstico:

Medio	Página web
<i>El Financiero</i>	http://www.elfinanciero.com.mx
<i>Expansión</i>	http://expansion.mx
<i>Forbes México</i>	https://www.forbes.com.mx
<i>El Economista</i>	http://eleconomista.com.mx
<i>Economía Hoy</i>	http://www.economiahoy.mx
<i>Bloomberg</i>	https://www.bloomberg.com
<i>Reforma Negocios*</i>	https://www.negociosreforma.com

*Este sitio no figura entre los más grandes en términos de tráfico en ComScore, debido a que su modelo de negocios es con un muro de pago y prácticamente la totalidad de su contenido está reservado solo para suscriptores. Sin embargo, es un competidor en términos de anunciantes y de reputación ante lectores.

La coyuntura nacional e internacional en términos de economía y política también hacen crucial la mejora en la oferta y variedad de contenidos que puedan poner a disposición de sus usuarios los sitios de Expansión.mx y ADNPolítico.com. Basta señalar los retos que supone el gobierno del presidente estadounidense Donald Trump para la economía mexicana, sus sectores productivos y sus fuentes de trabajo, o los desafíos internos que atraviesa México con la llegada de un nuevo gobierno de transición y las reformas o cambios que pretende impulsar el nuevo presidente, Andrés Manuel López Obrador. (Restrepo, 2018)

La necesidad de consumir noticias y materiales de calidad de temas económicos y políticos estará en franco crecimiento, tal como se ha demostrado en los últimos años, y es previsible que las circunstancias actuales y futuras provoquen que el apetito por este tipo de noticias crezca incluso a mayores tasas en los próximos años.

La cantidad de personas interesadas en consumir noticias de corte económico y de negocios en México superaba los 12 millones de internautas al cierre del 2017, y su crecimiento fue

cercano al 20 por ciento comparado con diciembre de 2016, de acuerdo con datos analíticos de la firma de métricas ComScore. (ComScore, 2018)

En el caso de Expansión, se planteó trabajar en un proyecto de mejora o intervención porque se detectó la necesidad de encontrar e implementar nuevas y creativas formas para aumentar su alcance y audiencia, que le ayuden a no detener su crecimiento y seguir conservando una posición de liderazgo dentro del segmento de economía y finanzas.

La evolución de los lectores de Expansión.mx durante el último lustro fue la siguiente:

Año	Usuarios únicos
2013	21.9 millones
2014	22.7 millones
2015	36.9 millones
2016	46.7 millones
2017	47.1 millones

Fuente: Google Analytics 2013-2017.

Durante 2017, el portal de Expansión.mx tuvo un promedio mensual de 4.5 millones de usuarios únicos, según las contabilidades de Google Analytics, y figuró como el portal líder en México dentro del segmento de *Business/Finance* en ComScore, comparado con otros sitios de negocios y de información financiera.

Capítulo II Contextualización del proyecto

2.1 Análisis del contexto

La diseminación y el consumo de materiales periodísticos en línea es una actividad que crece año con año, tanto por la cantidad de personas que logran acceder a las plataformas digitales, como por la amplitud de ofertas informativas que existen en el ciberespacio. Tan solo en 2017 más de 79 millones de personas en México tenían acceso a internet, lo que supuso un crecimiento de 11.5% respecto al año previo (Asociación de Internet.mx, 2018).

Proyectos consolidados de información periodística especializados, tales como Expansión.mx, deben experimentar mejoras continuas para adaptarse a los nuevos hábitos de consumo de los usuarios así como para incorporar novedades que los mantengan como sitios relevantes ante su audiencia.

El proyecto de intervención ejecutado en Expansión.mx tomó en cuenta tanto los factores externos como internos donde se desenvuelve este portal.

2.1.1 Factores externos

La penetración de internet en la sociedad mexicana ha crecido a tasas sostenidas durante los últimos años, llegando a 79.1 millones de personas al cierre de 2017, es decir, un alcance del 67% de la población, de acuerdo con el más reciente estudio de los Hábitos de los Usuarios de Internet en México elaborado por la Asociación de Internet.mx.

La cifra de usuarios conectados en 2017 significó un crecimiento de 12% respecto al cierre de 2016, cuando se calculó que la población con acceso a internet era de 70 millones. Este informe de la Asociación es realizado cada año por este organismo especializado con base en entrevistas directas a usuarios y tomando la información oficial disponible del Consejo Nacional de Población (CONAPO), el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), y el Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT).

El mayor uso de internet como una herramienta de información en México es acompañado también por el provecho que los cibernautas dan a la red para consultar materiales, hacer búsquedas y encontrar noticias: ocho de cada diez personas que se conectan buscan información relevante, como puede ser las noticias y materiales periodísticos, y 65% de los usuarios ve, lee y/o escucha contenido relevante que es ofrecido por los portales informativos, de acuerdo con el mismo estudio.

Según datos recopilados por el INEGI, entre las actividades desarrolladas por los usuarios, las tres más recurrentes son su uso como medio de comunicación (88.9%), la búsqueda de información (84.5%), y para el consumo de contenidos audiovisuales (81.9%).

La lectura y consumo de periódicos, revistas y libros, donde cae la categoría de noticias, es una actividad desarrollada por casi la mitad (45.3%) de los internautas en México, de acuerdo al INEGI.

El abaratamiento de los dispositivos tecnológicos y la cada vez mayor disponibilidad de plataformas de conexión para acceder a la red también han fomentado que gran parte de la población utilice sus teléfonos inteligentes para consultar las informaciones en internet y se amplíen los horarios de uso del internet.

Para este 2018, por ejemplo, se estima que los usuarios en promedio pasarán poco más de ocho horas al día conectados a internet, comenzando desde tempranas horas (entre 6 y 9 de la mañana) y hasta altas horas de la noche (entre 9 y 12 de la noche), según los datos recopilados por los estudios realizados por la Asociación de Internet.mx.

En el caso de la información financiera y económica, así como la información de corte político, que fueron puntos medulares para el proyecto de intervención realizado en Expansión.mx, su interés y consumo ha ido al alza entre la población en general en México, lo que también significó un factor decisivo para llevar a cabo dicho proyecto de mejora.

A nivel nacional, los cibernautas interesados en consultar mensualmente información periodística de corte económico/financiero al cierre de 2016 alcanzaban los 10.7 millones, una cifra que creció a una tasa anual de más de 20%, para situarse en 12.2 millones de personas para diciembre de 2017, según las estadísticas de la firma de medición ComScore.

En el caso de la información periodística de temas políticos, los usuarios que estaban interesados en este tipo de noticias sumaban hasta 4.4 millones en diciembre de 2016, y crecieron a 7.6 millones para el mismo mes de 2017, de acuerdo con ComScore.

Podemos ver con claridad que el apetito por noticias de tipo económico, financiero y empresarial subía año con año, al igual que se incrementaba el interés por consumir en línea información de corte político. Es importante hacer notar que las elecciones presidenciales, la renovación del Congreso de la Unión, y las elecciones locales en nueve entidades federativas el 1 de julio de 2018 contribuyó sin duda a la mayor oferta y demanda de noticias de este tipo, pues los ciclos noticiosos repetidamente contenían información relativa a las campañas políticas, las propuestas sociales y económicas de los candidatos y los partidos, y el desarrollo en general de los comicios federales y locales.

Así pues, la creciente cantidad de personas conectadas a internet para consultar materiales periodísticos y la progresiva necesidad de los usuarios por conocer noticias económicas y políticas, representaban una oportunidad idónea para ofrecer renovados contenidos desde las plataformas de Grupo Expansión, particularmente a través de Expansión.mx y su minisito de política, ADNPolítico.com.

2.1.2 Factores internos

El ciclo 2017/18 significó un año particularmente propicio para plantear un proyecto de intervención al sitio de Expansión.mx por tres razones fundamentales:

- A) El sitio celebró el décimo aniversario desde su arranque y era una ocasión irrepetible para elegir ciertas áreas editoriales que requerían de una renovación.

- B) La información de política y de temas nacionales comenzó a ser más relevante al interior del portal dada la coyuntura electoral y los cambios políticos que se avecinaban a partir de los comicios de julio de 2018.
- C) El grupo al que pertenece el portal, Grupo Expansión, fue adquirido por una nueva empresa, que estaba dispuesta a apoyar el lanzamiento de nuevos proyectos.

Estas tres variables dieron pie a que existieran elementos idóneos al interior del portal y de la compañía para que se plantearan y realizaran diversos cambios que fueron enmarcados dentro del proyecto de intervención. Dichas variables se explican a continuación.

A) Los diez años de Expansión.mx

Expansión.mx es un sitio que surgió en marzo de 2007, como una plataforma digital complementaria a la revista impresa Expansión, especializada en negocios, economía y finanzas.

Fue así como en 2017 el portal, que es parte del conglomerado de medios Grupo Expansión, llegó a su décimo aniversario y el grupo de editores y directivos nos dimos a la tarea de identificar ciertos cambios que requerían ser implementados para mantener a Expansión.mx como un portal innovador y conservar su liderazgo entre los portales de economía y finanzas.

Como hemos mencionado en el Capítulo I, el crecimiento de usuarios en el último lustro se mantuvo constante, y es de resaltar que para su décimo año de operación, Expansión.mx tuvo un promedio de 4.5 millones de usuarios únicos mensuales, según los datos de Google Analytics.

Del total de las visitas que registró el sitio en 2017, cerca de 14% se produjo por tráfico directo, otro 30% llegó a través de las redes sociales como Facebook y Twitter, y aproximadamente un 46% llegó vía los motores de búsqueda, principalmente Google.

El tráfico directo (aquel que no llega al sitio ni por redes sociales, ni por buscadores u otras referencias) marcaba así su tercer año consecutivo en caída proporcional: en 2015 había representado el 25% del total de las visitas, y en 2016 el tráfico directo había significado el 19% del total de las sesiones.

Este dato estadístico nos dio pie para pensar en una estrategia para proponer el relanzamiento de *newsletters* y alertas informativas a los correos electrónicos de los lectores, que nos ayudaran a detener y revertir la caída en las visitas que se generaban de forma directa al portal, y que consistió en uno de los puntos medulares del proyecto de intervención.

Asimismo, al hacer un repaso de los formatos que el sitio ofrecía a sus lectores, también detectamos que en los últimos dos años no se habían introducido novedades sustanciales y el portal contaba con una oferta informativa “tradicional” de textos, fotografías, videos e infografías, pero no había experimentado con nuevas ofertas, y fue así como comenzamos a planear la introducción de novedades tales como los podcast.

El lanzamiento de renovados *newsletters* y alertas, así como la apertura de nuevas formas narrativas como los podcast, ayudarán a innovar e incrementar las ofertas de contenidos del portal, y servirán para brindar renovadas apuestas de materiales editoriales a los usuarios del portal que habían acompañado a Expansión durante los últimos diez años, o bien para atraer nuevas audiencias.

B) El crecimiento de las noticias de política y nacional

Durante 2016 y 2017, el portal experimentó un incremento sustancial en la actividad de los lectores que consultaban informaciones de corte político o noticias del acontecer nacional, derivado sobre todo del clima electoral que comenzaba a vivir el país de cara a las elecciones del 1 de julio de 2018.

El portal de Expansión.mx publicaba sus información relativas a política y elecciones sobre todo en dos secciones: expansion.mx/adnpolitico y expansion.mx/nacional

Las páginas vistas (*pageviews*) que aportaron en forma combinada Nacional y ADNPolítico como secciones al portal fueron de 15.5 millones durante 2016, pero esa cifra creció a 21.5 millones para el año de 2017.

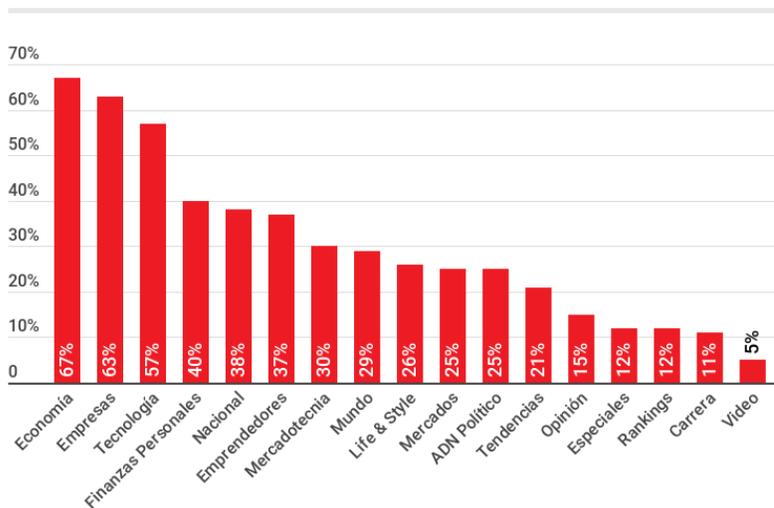
Proporcionalmente, la preponderancia de las páginas que consultaban los lectores en Nacional y ADNPolítico también comenzó a ganar en relevancia: la sección de Nacional, que solía representar alrededor del 7 u 8% del total de las páginas vistas mensualmente a lo largo de 2016, creció a más de 14 o 15% para la mayoría de los meses de 2017, mientras que el canal de expansion.mx/adnpolitico, que solía representar apenas un 3% en 2016, pasó a significar más del 7% de las páginas vistas en los meses de 2017, según los datos registrados en Google Analytics.

Estos informes estadísticos del sitio nos dieron pie para plantear el relanzamiento del minisitio de ADNPolítico, como una vertical especializada en temas de política perteneciente a Expansión.mx, que nos ayudara a incrementar el alcance de estas informaciones entre un público ávido de las noticias de corte político/electoral, y manteniendo al mismo tiempo la conexión editorial y técnica entre ambos portales para generar recirculación y tráficos cruzados que beneficiaran a ambas plataformas.

La huella digital que dejaban los usuarios indicaba con claridad que los lectores tenían un creciente apetito por las noticias de corte político que solían publicarse en los canales de ADNPolítico y/o Nacional. Estas tendencias fueron reconfirmadas en un estudio que lanzamos en marzo de 2018, cuando estaba en marcha el primer mes de operación del nuevo minisitio de ADNPolítico en su etapa *beta* (ver Tabla 1).

Tabla 1. Intereses explícitos de la audiencia de Expansión.mx

¿Qué secciones del sitio Expansión visitas con mayor frecuencia?



Fuente: Unidad de Business Intelligence de Grupo 5M
Fecha de creación: 13 de febrero de 2018
Respuestas completas: 966 (sitio y redes Expansión)
98% nivel de confianza
2% margen de error

Mediante un sondeo realizado con casi mil usuarios del sitio y seguidores de las redes sociales de Expansión.mx, encontramos que uno de cada cuatro lectores estaba interesado en los temas de política publicados en ADNPolítico y casi cuatro de cada diez confesaba ver con frecuencia los materiales sobre coyuntura y actualidad publicados en Nacional.

C) Llegada del nuevo grupo y apoyo de nuevos proyectos

Como mencionamos en el Capítulo I, durante los primeros siete años de operación el sitio de Expansión perteneció al grupo estadounidense Time Inc, que decidió venderlo en 2014 al fondo de inversión latinoamericano Southern Cross Group, que a su vez se desprendió de él en el verano de 2017 al venderlo a Grupo Cinco M, una firma privada de empresarios mexicanos.

Entre 2007 y 2015, el sitio operó con el dominio y marca CNNExpansión.com (dado que la cadena de noticias *CNN* es parte de Time Warner, el mismo propietario de Time Inc. y el *holding* había unido esfuerzos para bautizar de esta forma al portal).

Sin embargo, en el primer trimestre de 2016, el nombre y url cambió a Expansión.mx y el logotipo y nombre comercial del sitio también mutó a “Expansión en alianza con CNN” para dar más peso a la marca local Expansión por encima de su aliado estadounidense (de quien ya no formaba parte de la misma familia, pero con quien mantiene un acuerdo para explotar en México la marca *CNN* y sus contenidos).

Cuando Grupo Cinco M llegó como nuevo propietario de Grupo Expansión, el portal ya había atravesado por las fases más sustanciales de cambio al transformar su logotipo, su nombre y su url, pero los nuevo propietarios estaban dispuestos a lanzar nuevos proyectos para imprimir un sello de renovación al portal.

El aterrizaje de los nuevos dueños supuso conversar y acordar con ellos el relanzamiento de la vertical de política ADNPolítico, la renovación de la cartera de *newsletters* y alertas, la introducción de nuevos formatos como el podcast, que eventualmente fueran publicados en plataformas distintas a Expansión.mx (es decir, plataformas *ad hoc* para podcast tales como iTunes o Spotify), e incluso la introducción de nuevas secciones como Mercadotecnia.

El nuevo grupo empresarial propietario de la compañía valoró la idea de lanzar una sección especializada en mercadotecnia, concentrada en el reporte y la publicación de materiales dedicados a la publicidad, el *marketing*, la promoción y presentación de productos y servicios.

Uno de cada tres lectores manifestaba abiertamente su interés por consultar de forma frecuente los materiales relativos al campo de la mercadotecnia, de acuerdo con el sondeo efectuado en el primer trimestre de 2018 por Expansión (ver nuevamente Tabla 1).

Para Expansión, que ya posee en su revista impresa un listado (*ranking*) anual sobre *marketing* denominado “Monstruos de la Mercadotecnia”, era oportuna y conveniente la apertura de una sección especializada en el tema, para contar con más espacios y recursos digitales para la publicación de este tipo de contenidos. Fue así como prosperó y se aprobó

la apertura de la sección de expansion.mx/mercadotecnia a principios de 2018, como parte prioritaria del proyecto de intervención en el que se embarcó el portal durante el ciclo 2017/18

2.2 Análisis de la oferta y la demanda

A lo largo de los diez años de existencia, el sitio de Expansión ha incorporado nuevas secciones y abrazó la posibilidad de llegar a nuevas audiencias, aunque la esencia del portal se ha mantenido: ser un sitio especializado en economía y finanzas, que sea relevante para un público sobre todo urbano y localizado en territorio mexicano.

Satisfacer esta demanda ha implicado conocer a los lectores, seguir la evolución de su comportamiento, ser flexibles a los cambios de hábitos y adoptar nuevas plataformas (como redes sociales o boletines electrónicos especializados) con el objetivo de que los materiales periodísticos de Expansión.mx se encuentren fácilmente al alcance de los lectores y el portal se mantenga como un sitio de referencia dentro del ecosistema digital mexicano.

Actualmente, el mercado en línea más relevante para Expansión consiste en una audiencia de hombres y mujeres interesada en las noticias económicas, que habita en las principales zonas urbanas de México y que consulta los sitios de información principalmente desde plataformas móviles y digitales.

El sitio apuesta principalmente por atraer cibernautas dentro de segmentos como: empresarios y ejecutivos, inversionistas, analistas, mercadólogos, emprendedores y actores públicos.

El principal nicho lo constituyen los usuarios de entre 25 y 44 años de edad (representan 60%), concentrado en un segmento de Nivel Socioeconómico ABC+

Los usuarios están dispersos por todo el país, con especial énfasis en las grandes zonas metropolitanas. Para el caso de Expansión.mx, las principales entidades que aportaron tráfico y visitas durante 2017 fueron la Ciudad de México, Estado de México, Jalisco,

Nuevo León, Puebla, Veracruz, Baja California, Guanajuato, Yucatán y Querétaro, según datos de Google Analytics.

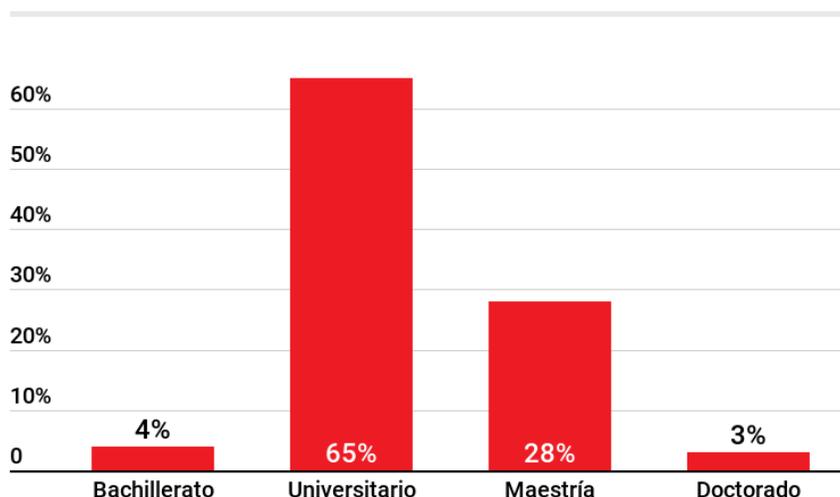
Por ciudades, las más relevantes en cuanto a cantidad de IP conectadas para consultar los materiales del sitio en 2017 fueron CDMX, Monterrey, Guadalajara, Mérida, Toluca, Querétaro, Zapopan y León.

Durante el año 2017, 61% de los visitantes fueron hombres mientras que el restante 39% fueron mujeres, de acuerdo con los datos obtenidos a través de Google Analytics.

Para conocer otros aspectos demográficos de la audiencia a la que vamos dirigidos, el sondeo realizado a principios de 2018 incluyó preguntas para conocer el tipo de público que frecuenta Expansión.mx: 65% de los usuarios poseía al menos un grado universitario, y la mayoría de ellos ocupaba posiciones de liderazgo al interior de las empresas donde laboraba (ver Tablas 2 y 3).

Tabla 2. Estudios y posición laboral de la audiencia de Expansión.mx

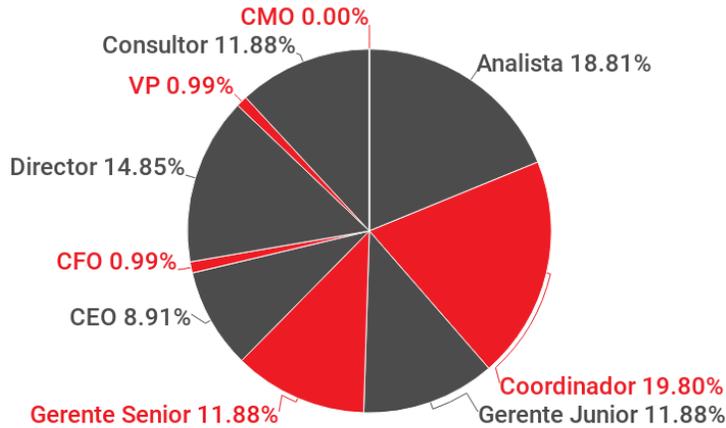
Grado escolar



Fuente: Unidad de Business Intelligence de Grupo 5M
Fecha de creación: 13 de febrero de 2018
Respuestas completas: 966 (sitio y redes Expansión)
98% nivel de confianza
2% margen de error

Tabla 3. Posición laboral de la audiencia de Expansión.mx

¿Cuál es tu puesto?

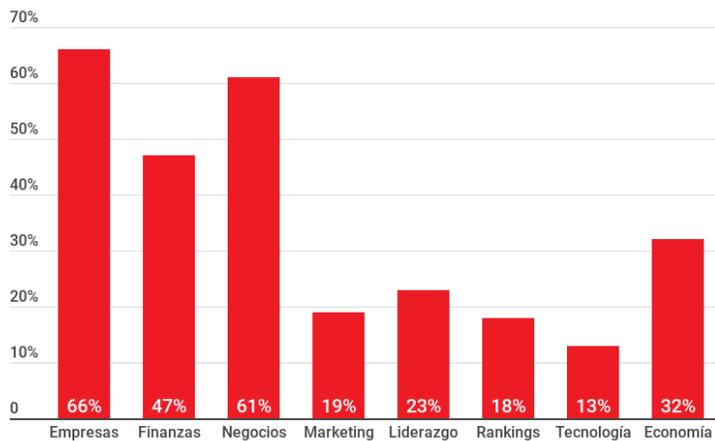


Fuente: Unidad de Business Intelligence de Grupo 5M
 Fecha de creación: 13 de febrero de 2018
 Respuestas completas: 966 (sitio y redes Expansión)
 98% nivel de confianza
 2% margen de error

La mayoría de los usuarios que participaron en el sondeo, consideraban a Expansión.mx como un sitio experto en temas de empresas, negocios y economía, en concordancia con los valores y misión explícitamente vinculados al portal y al Grupo Expansión (ver Tabla 4).

Tabla 4. Valoración de la audiencia de Expansión.mx en temas relevantes

¿En tu opinión en qué somos expertos?



Fuente: Unidad de Business Intelligence de Grupo 5M
 Fecha de creación: 13 de febrero de 2018
 Respuestas completas: 966 (sitio y redes Expansión)
 98% nivel de confianza
 2% margen de error

Como mencionamos anteriormente, existe una audiencia interesada en temas económicos y empresariales, cuantificada por ComScore al cierre de 2017 en al menos 12 millones de internautas mensuales, por lo que hay una demanda sólida y creciente para este tipo de contenidos.

La oferta para satisfacer la demanda de contenidos periodísticos de corte económico y financiero en México es actualmente servida por diversos portales digitales que ofrecen materiales noticioso especializados. Como mencionamos antes, entre los más importantes encontramos a *El Financiero*, *Forbes México*, *El Economista*, *Economía Hoy*, *Bloomberg* y *Reforma Negocios*.

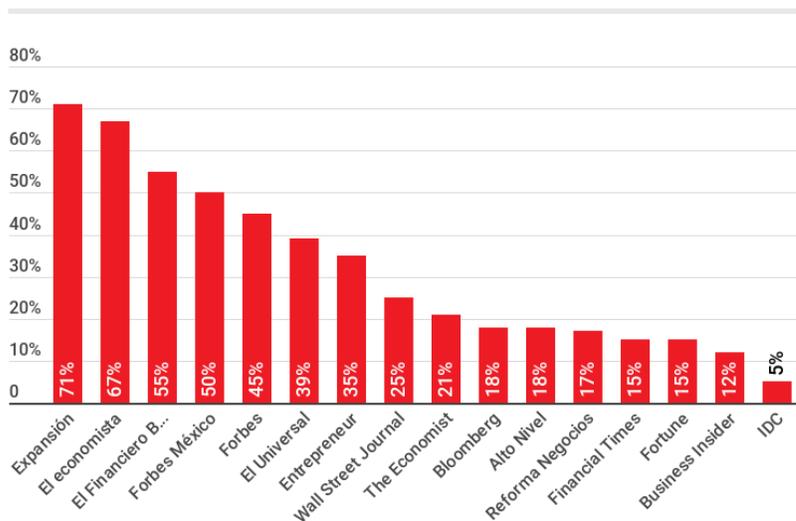
Dentro de ellos, destacamos a tres que consideramos como la competencia primordial y directa para Grupo Expansión, puesto que apelan a un mercado muy similar al de Expansión.mx:

- 1.- *El Financiero*
- 2.- *Forbes México* y
- 3.- *El Economista*

En el sondeo realizado con casi un millar de usuarios y seguidores de Expansión, los resultados confirmaron que estos son los tres portales que representan una competencia más frontal para Expansión.mx (ver Tabla 5).

Tabla 5. Hábitos de consulta en sitios especializados de negocios en México

¿Qué sitios consultas para informarte sobre negocios, finanzas y economía?



Fuente: Unidad de Business Intelligence de Grupo 5M
 Fecha de creación: 13 de febrero de 2018
 Respuestas completas: 966 (sitio y redes Expansión)
 98% nivel de confianza
 2% margen de error

Estos tres sitios tienen una estrategia enfocada a competir por el mercado mexicano interesado en informaciones económicas y financieras, y se dirigen a una audiencia similar a la de Expansión.

Por supuesto, estos tres sitios y Expansión no son los únicos portales de nicho que manejan información económica y de negocios, pero sí son los más grandes según los rankings de ComScore, la compañía de medición que identifica los sitios de noticias con mayores volúmenes de tráfico.

Una característica compartida entre Expansión y sus tres competidores directos, es que todos están ligados a un medio impreso, y ninguno de ellos es un medio nativo digital: *El Financiero* y *El Economista* son portales que caminan de la mano de sus diarios impresos, que se publican de lunes a viernes con secciones fijas y suplementos especiales, mientras que *Forbes México* y Expansión están ligados a la publicación de sus respectivas revistas (mensual en el caso de *Forbes*, y quincenal en el caso de Expansión).

Otra característica entre estos sitios especializados es que todos ellos, salvo *El Economista*, han concretado alianzas con grandes consorcios de comunicación en el extranjero, y saben aprovechar el nombre y reputación de estos proveedores de contenidos:

Expansión tiene desde marzo de 2007 una alianza con la cadena de noticias *CNN*, que le permite traducir y distribuir de forma exclusiva los artículos y videos que suministra la compañía estadounidense a través de sus portales *CNN.com* y *CNNMoney.com*.

En septiembre de 2012, Forbes Media LLC anunció la concreción de una alianza con el grupo latinoamericano MBG para lanzar un par de meses después la revista *Forbes* en México y otros países de habla hispana. Poco después del lanzamiento de la edición física de la publicación mensual, también iniciaron operaciones en su portal de *Forbes México*. (Forbes, 2012)

El Financiero, propiedad del mexicano Grupo Multimedia Lauman, tiene desde marzo de 2013 una alianza con la compañía estadounidense Bloomberg Media Group, líder mundial en la producción de contenidos noticiosos especializados en economía, empresas y finanzas. Desde entonces su cabezal en la edición impresa y digital lleva la leyenda “El Financiero en alianza con Bloomberg”. (El Financiero, 2018)

El Economista, por su parte, es un diario nacional con casi 30 años de historia pero que no ha concretado alianzas notables con jugadores internacionales especializados. Comenzó a editarse a finales de 1988 y actualmente es una filial del corporativo mexicano Nacer Global. (Nacer Global, 2017)

Las principales características de *El Financiero* son:

- 1- Tiene información en tiempo real (*breaking news*).
- 2- Cuenta con columnas de análisis en una sección robusta de Opinión (personajes significativamente famosos y/o relevantes que escriben de forma regular en sus páginas impresas o digitales).

- 3- Reproduce material de medios de referencia internacionales como *The New York Times*, *Financial Times* y *Bloomberg*.
- 4- Además de noticias en texto, tiene una amplia oferta de contenido en video.
- 5- Tiene información de canales *hard*, pero también *soft* (como After office y Sibarita).
- 6- Posee dos formatos de portadillas digitales enfocadas a mercados regionales: Monterrey y Bajío.
- 7- Una ventaja competitiva de *El Financiero* es que cuenta con una redacción de periodistas que trabaja simultáneamente para la página digital como para un diario que se imprime de lunes a viernes, por lo que tiene un ‘músculo’ importante en cuestión de información en tiempo real (*breaking news*) y ofrece cierta cantidad de materiales exclusivos a sus lectores de una forma cotidiana.
- 8- *El Financiero* tiene y opera un minisitio de política *Nación321.com*, similar a la vertical de política que posee Expansión a través de *ADNPolítico.com*

Las principales características de *Forbes México* son:

- 1- Apuesta más por la publicación de noticias y análisis propios elaborados por su propia redacción (no tiene tanta información en tiempo real).
- 2- Tiene sus “Listas” o rankings que son mundialmente conocidos (algunas de estas listas las traduce de su franquicia en inglés, mientras que otros rankings son producidos por su equipo local en México).
- 3- Tiene información *hard* muy encaminada al sentido de empresas y gestión, y tiene una fuerte apuesta *soft* con su sección “Life”.
- 4- La mayor parte de su contenido lo realiza bajo el formato de texto, explotando de forma muy limitada otros elementos audiovisuales como videos o fotografías.
- 5- *Forbes México* es además una revista mensual en su formato impreso, lo que permite a sus periodistas ofrecer una cantidad considerable de información exclusiva a sus lectores digitales (el sitio de *Forbes México* no tiene un músculo importante en *breaking news*, a diferencia de *El Financiero*, pero en cambio sí ofrece gran cantidad y calidad de productos diferenciados).

Las principales características de *El Economista* son:

- 1- Apuesta fuerte con noticias de último momento (*breaking news*) además de opiniones y análisis realizados por su equipo exclusivo de editorialistas.
- 2- A diferencia de *El Financiero* o *Forbes México* (y *Expansión*), que explotan los textos traducidos al español de sus franquicias, no posee una alianza de renombre con alguna casa editorial extranjera que le ofrezca contenidos de forma exclusiva.
- 3- Tiene una sección de Deportes y una categoría de Estados donde da cobertura amplia a los sucesos informativos de al menos ocho de las 32 entidades del país.
- 4- *El Economista*, tiene una estrategia similar a *El Financiero*, al ofrecer tanto noticias en tiempo real, como materiales originalmente planificados para su edición impresa. Ambos periódicos se imprimen cinco días a la semana, mientras que sus plataformas web son actualizadas durante siete días de la semana.

Las principales características de *Expansión.mx* son:

- 1- Tiene información en tiempo real (*breaking news*) así como información propia y prospectiva.
- 2- Cuenta con información bursátil y de mercados financieros.
- 3- Posee una sección de opinión y columnas de análisis.
- 4- Ofrece tanto información redactada por su plantilla o *staff* digital, así como información realizada por su personal para la revista quincenal, por lo que aprovecha los materiales originalmente publicados en su edición impresa.
- 5- Cuenta con listados y rankings propios, elaborados por su equipo de análisis.
- 6- Tiene tanto información de *hard news* (agrupada en secciones “tradicionales” como Empresas y Economía), como información *soft news* (en sus canales de Estilo o Tecnología).
- 7- Además de materiales en texto, ofrece infografías y otros productos interactivos, así como material audiovisual como videos y fotogalerías.

Entre estos cuatro sitios, *El Financiero* ha demostrado en los meses de 2018 un tráfico con mayor volumen, superado solo en pocas ocasiones por *Expansión*, de acuerdo con las mediciones de ComScore. No obstante, es necesario aclarar que tanto *El Financiero* como

El Economista compiten dentro del segmento de Periódicos (*Newspapers*) de ComScore, mientras que *Expansión* y *Forbes México* compiten dentro del segmento de Negocios/Finanzas (*Business / Finance*) de ComScore.

Tamaño de la competencia digital económico/financiera en México (2018)

Mes	Expansión	El Financiero	Forbes México	El Economista
Enero	4,739	4,476	1,901	724
Febrero	4,202	4,542	1,986	887
Marzo	4,284	4,330	2,452	834
Abril	4,309	4,804	3,787	1,277
Mayo	4,848	6,707	4,756	1,352
Junio	4,558	5,577	4,052	939
Julio	4,806	6,309	4,475	1,266
Agosto	4,237	5,140	2,823	1,122

Volumen mensual de usuarios únicos totales en los primeros ocho meses de 2018.

Cifras en miles.

Fuente: ComScore.

Las cifras nos muestran un mercado altamente competido, donde los lectores pueden encontrar múltiples opciones informativas. En este contexto, era necesario que un sitio como *Expansión.mx* atravesara por un proceso de intervención que buscara su modernización, lo hiciera distinto a la competencia y lo pusiera a la vanguardia para atraer nuevos públicos, retener a los usuarios actuales y colocarse como una opción relevante siendo una marca periodística confiable y con alta calidad en este segmento.

2.3 Validación e innovación del proyecto de intervención

Hemos mencionado los factores internos y externos presentes en el entorno y las estadísticas que validaban la conveniencia de impulsar diversas acciones de mejora para modernizar el portal de *Expansión.mx* frente a la competencia. Las estrategias puntuales se agruparon en cinco vertientes:

1.- La creación de una sección de mercadotecnia, dado que había un apetito de los lectores por este tipo de contenidos, la revista ya tenía un ranking impreso sobre el tema, y existían los recursos editoriales para apuntalar este proyecto.

2.- El relanzamiento del minisitio de política ADNPolítico, como parte del portal pero con la creación de una URL y un diseño completamente nuevo. Los datos de tráfico y visitas, así como las encuestas aplicadas a los lectores, confirmaban la pertinencia de reaperturar una vertical de política, tal como existió en los años de 2012 y 2013. El Content Management System de ambos portales sería compartido y facilitaría la colocación de links de uno a otro sitio para aprovechar los contenidos, fomentar la recirculación, ofrecer un sitio especializado de política en una época electoral, y contabilizar de forma conjunta los volúmenes de tráfico para que el Grupo se colocara en una buena posición en la medición de ComScore.

3.- La renovación del abanico de *newsletters* y alertas especiales a los correos electrónicos de los suscriptores, para detener la caída en el tráfico directo y revertir la tendencia, fomentar la lealtad de usuarios mediante la suscripción a los boletines electrónicos y disminuir la dependencia de las visitas a través de canales externos como los motores de búsqueda y las redes sociales.

4.- La inclusión de nuevas narrativas, tales como el podcast, para lograr la expansión de la marca en plataformas distintas al sitio web y sus redes sociales tradicionales, con el objetivo de encontrar nuevas audiencias en plataformas externas como Spotify o iTunes, donde los lectores que nos han acompañado durante los últimos diez años encontrase novedades en la oferta informativa, así como para atraer nuevas generaciones de usuarios.

5.- La instauración de un plan de mejora continua, dirigido a mejorar la calidad de los productos editoriales para garantizar una ventaja competitiva respecto a los materiales que son recolectados, producidos y difundidos por Expansión.mx. Este plan contiene como punto toral la implementación de un Manual de Estilo encaminado a optimizar los materiales de Expansión en la red y sus portales digitales.

Habiendo realizado una observación pormenorizada y un diagnóstico de los productos que ofrece la competencia (principalmente los tres sitios que son más relevantes: *El Financiero*, *Forbes México* y *El Economista*), podemos afirmar que son proyectos innovadores y distintivos la apertura del canal de Mercadotecnia, la renovación de la oferta de boletines electrónicos, y la incursión a nuevas plataformas de audio para distribuir noticias y contenidos periodísticos.

El relanzamiento de la vertical de política, ADNPolítico, no es innovador en tanto que ya era un proyecto que existió en Expansión en los años de 2012 al 2014 y dado que *El Financiero* cuenta también con un proyecto de similares características en *Nación321*. Sin embargo, la apuesta visual, la identidad gráfica y la forma de presentar contenidos en texto y videos sí fueron concebidas como un nuevo proyecto que significara una novedad para los lectores de Expansión.

El logotipo de ADNPolítico, las secciones que conforman el portal, y la forma como el minisitio de política estaría conectado a su sitio madre de Expansión.mx, sí representaron una nueva forma de lanzar un proyecto periodístico distinta a la que se realizó seis años atrás.

Capítulo III Marco metodológico

3.1 Plan operativo para ejecutar el proyecto

Para echar a andar las partes del proyecto de intervención en Expansión.mx, se desarrolló un plan durante el último cuatrimestre del 2017, que consistió en diversas etapas. Entre septiembre y octubre se realizó la planeación de las modificaciones que se realizarían, consistentes en cinco rubros, a saber:

1.- Crear una sección de Mercadotecnia como una sección perteneciente al sitio Expansión.mx.

2.- Relanzar la vertical de política ADNPolítico.com como un minisitio especializado de Expansión.mx, pero con url independiente.

3.- Renovar la estrategia de *newsletters* enviados por correo electrónico a los suscriptores y lanzar alertas para los suscriptores directamente a sus correos electrónicos.

4.- Introducir nuevos elementos narrativos para aumentar la oferta de contenidos, comenzando por audios y podcast.

5.- Diseñar un conjunto de mejoras continuas tales como la impartición de talleres al *staff* editorial y la elaboración de un Manual de Estilo exclusivo de periodismo digital para incrementar de forma consistente la calidad de los contenidos en el portal.

Cada una de estas aristas implicó una validación diferente, que fue realizada a partir de noviembre de 2017:

1.- Para el lanzamiento de la sección de Mercadotecnia, se realizaron entrevistas con editores y directivos del Grupo Expansión, así como con los jefes de producto y consultores comerciales, para evaluar la conveniencia de ejecutar esta parte del proyecto.

2.- Para relanzar el minisitio de Política, se realizaron diversas reuniones con editores y directivos del Grupo, para afinar la implementación de la nueva vertical de política de cara a las elecciones que vendrían en julio de 2018.

3.- Para modificar los formatos y nomenclaturas de los *newsletters* vigentes, se realizaron reuniones con editores, jefes de producto y consultores comerciales.

4.- Se validó con el equipo de producto y los expertos en experiencia de usuario (*user experience*) la posibilidad de iniciar el proyecto de audios con Google Narrative News, para grabar de lunes a viernes los titulares de las principales noticias, y se decidió dejar hasta el segundo trimestre del 2018 (abril-junio) la validación para realizar diversos podcast relacionados con las submarcas que existen dentro del portal de Expansión.mx.

5.- La validación del plan de mejora continua que implica la celebración de talleres y la creación de un nuevo Manual de Estilo se decidió postergar hacia los primeros meses de 2019, dado que es una tarea que implica la concurrencia de todos los editores de las revistas y portales que integran la división de Hard News del Grupo Expansión. Algunas de las posiciones editoriales han experimentado una rotación y existen personas en nuevas plazas, por lo que la validación con dichos editores no pudo realizarse durante 2018, y se optó por dejar que esta parte del proyecto arrancara en el siguiente año.

Durante diciembre de 2017 se planeó y calendarizó el lanzamiento de cada uno de los elementos que integraban el proyecto de intervención de acuerdo con los siguientes puntos, más abajo se detalla en qué tiempos fueron realmente ejecutadas las diferentes acciones del proyecto:

1.- Entre la última semana de enero y la primera semana de febrero de 2018 se realizaría el lanzamiento de la nueva sección de Mercadotecnia bajo la url de:
expansion.mx/mercadotecnia

2.- Entre la segunda y tercer semana de febrero de 2018 se realizaría el relanzamiento de la vertical de política ADNPolítico.com con su url independiente.

3.- Entre agosto y septiembre se modificaría el abanico de *newsletters* que enviaba Expansión.mx a su base de suscriptores con nuevos formatos y nuevas identidades.

4.- Para la segunda mitad de 2018 se lanzaría al menos un podcast, dependiendo de las plataformas donde éstos fueran a ser distribuidos (por ejemplo, iTunes, Amazon o Spotify).

5.- Para inicios del 2019 se calendarizarían los talleres de capacitación para todo el *staff* como parte del plan de mejora continua, al mismo tiempo se integraría una nueva actualización del Manual de Estilo para toda la redacción de la división de Negocios y Hard News de Grupo Expansión.

Habiendo calendarizado la ejecución de los planes, a lo largo del primer trimestre de 2018 se lograron implementar y ejecutar las siguientes acciones:

1.- Lanzamiento de la nueva sección de Mercadotecnia, con su espacio visual en la página principal del sitio, su incorporación en el menú principal del Home, y la incorporación a las herramientas que miden el tráfico que genera el nuevo canal. Una reportera ya existente dentro de Expansión cambió su perfil para dedicarse únicamente a la cobertura de temas de mercadotecnia.

2.- Relanzamiento del nuevo minisitio de ADNPolítico.com, con su propia url y sus propios *newsletters*, contratación del personal encargado de la actualización y distribución de los materiales del sitio, conexión del Content Management System (CMS) entre Expansión y ADNPolítico para permitir sinergias, y la incorporación de las herramientas necesarias para medir el tráfico en el sitio, así como la contabilización de las visitas de ambos sitios como propiedades digitales de Expansión ante ComScore.

3.- Contratación de una persona para diseñar la nueva estrategia de *newsletters*, y las nuevas alertas noticiosas vía correos electrónicos que llegarían a los suscriptores.

3.1.1 Lanzamiento de la sección “Mercadotecnia”

El proyecto consistió en la creación de un espacio editorial sobre temas de mercadotecnia como una sección perteneciente al sitio Expansión.mx, para satisfacer mejor al público al que apela el sitio: el portal apuesta por atraer cibernautas dentro de los segmentos de empresarios y ejecutivos, inversionistas, analistas, mercadólogos, emprendedores y actores públicos; sin embargo, no tenía una sección especializada precisamente en mercadotecnia.

Asimismo, abrir y posicionar una sección nueva con características donde se cuenten historias relativas al marketing, la publicidad, la comunicación y las estrategias de promoción de productos y servicios ayudó a llegar a un nicho joven: como hemos referido, el principal rubro de lectores lo constituyen los usuarios de entre 25 y 44 años de edad.

Respecto a las edades de los usuarios de Expansión.mx, encontramos que la mayoría de los visitantes fluctúa entre los 25 y 34 años. Los datos para el cierre del 2017 eran los siguientes:

Rango de edad	Aportación de visitas
18-24	13.62%
25-34	32.74%
35-44	25.70%
45-54	13.05%
55-64	10.75%
+64	4.14%

Fuente: Google Analytics 2017.

Adicionalmente, abrir una nueva sección permitió incrementar la oferta de contenidos que Expansión.mx pone al alcance de sus lectores, puesto que desde marzo de 2016 no había introducido nuevas secciones en su menú principal.

A finales de 2018 las secciones que daban cuerpo al sitio estaban divididas en:

- 1.- Empresas (información de negocios y corporativos, tanto privados como estatales)
- 2.- Economía (sectores productivos, indicadores micro y macroeconómicos)
- 3.- Nacional (noticias de actualidad en México)
- 4.- Mundo (información relevante de corte internacional)
- 5.- Tecnología (innovación, descubrimientos, ciencia y *gadgets*)
- 6.- Tendencias (ocio, salud, entretenimiento y viajes)
- 7.- Mercados (información bursátil, mercados cambiarios, *commodities*)
- 8.- Finanzas Personales (gestión financiera, planificación, ahorro, gastos)
- 9.- Carrera (información laboral, remuneraciones, educación, tendencias)
- 10.- Emprendedores (emprendimientos, pequeñas y medianas empresas, financiamientos)
- 11.- Opinión (artículos de columnistas, textos de expertos sobre temas de actualidad)
- 12.- Rankings y Especiales (Las 500 empresas más importantes, Los 100 empresarios, Las Súper Empresas, Los mejores MBA, etc.)
- 13.- Videos (sección multimedia)
- 14.- Mercadotecnia (la nueva sección, con información sobre *marketing*, publicidad y promoción)

3.1.2 Relanzamiento de ADNPolítico.com

El relanzamiento de un minisitio vertical de información política bajo la marca de ADNPolítico tuvo como objetivo capitalizar mejor la audiencia interesada en temas políticos, ofrecer más y mejores contenidos especializados a este segmento y aprovechar el dominio digital y el posicionamiento que llegó a tener este portal en los años de 2012 y 2013.

Aunque el portal dejó de ser un sitio independiente entre los años de 2014 a 2017, sus redes sociales en Twitter y Facebook se mantuvieron activas y autónomas de forma ininterrumpida desde su lanzamiento original en 2011, lo que permitió saber que existía un apetito por este tipo de materiales por parte de la audiencia y que dicho interés iba en

aumento dada la coyuntura política reciente en México y en Estados Unidos, su vecino y principal socio comercial.

Relanzar la vertical de política significó también construir el nuevo portal con una conexión entre ambos sitios: Expansión y ADNPolítico comparten la misma plataforma de CMS para que fuera más natural y sencillo que los editores colocaran productos de un sitio en el *Home Page* de otro y cada portal diera *backlinks* de un lado a otro, al mismo tiempo que se facilita a los usuarios finales el acceso a los contenidos de ambos sitios, y ello redundaba en una mejor navegabilidad, usabilidad y accesibilidad de los contenidos de ambos sitios.

Grupo Expansión también logró que el tráfico de ambos fuera considerado como perteneciente a un solo grupo para unir fuerzas y competir dentro del segmento de *Business / Finance* en las mediciones que realiza la firma de monitoreo de audiencias ComScore.

En el escenario digital mexicano, en los últimos años diversos medios de comunicación lanzaron también sus verticales políticas: Por ejemplo, *El Financiero* creó su portal *Nación321*, y *Grupo Imagen* convino una asociación con el estadounidense *Huffingtonpost* para lanzar el *HuffPost México*, aunque éste dejó de operar el 8 de marzo de 2019 (La Silla Rota, 2019)

Otros portales nativos digitales especializados en política, como *Animal Político*, *SinEmbargo* y *Político.mx* también vieron un incremento en sus audiencias en el último año, lo que demostraba sin lugar a dudas el creciente interés de la audiencia en estos temas.

Atracción de usuarios interesados en temas de política en México (2017)

Mes	Animal Político	Nación321	SinEmbargo	Político.mx	HuffPostMx
Enero	2,465	282	3,943	200	323
Febrero	1,751	255	3,548	198	79
Marzo	1,955	251	3,222	271	289
Abril	2,098	153	3,325	185	379
Mayo	2,401	1,283	3,668	298	1,306

Junio	1,867	1,474	3,489	294	1,143
Julio	2,031	1,649	3,763	180	1,058
Agosto	2,560	1,417	4,066	200	1,389
Septiembre	5,027	1,348	5,756	N/D	3,186
Octubre	3,339	1,199	4,543	N/D	1,113
Noviembre	2,691	1,822	4,558	127	1,389
Diciembre	3,572	1,398	3,952	N/D	1,284

Cifras en miles de usuarios durante los doce meses de 2017.

Fuente: ComScore.

3.1.3 Renovación de *newsletters* y alertas

Para los sitios de información especializados como Expansión.mx es crucial que una parte relevante de sus visitantes llegue de forma directa, es decir, sin necesidad de basar su estrategia de tráfico enteramente en las redes sociales o en los buscadores.

Las redes sociales como Facebook, de donde procede una cantidad importante de tráfico hacia algunos medios de comunicación, han cambiado sus algoritmos de forma constante, y los grandes motores de búsqueda como Google también ajustan continuamente la forma como sus robots encuentran e indexan las noticias y materiales de los medios de comunicación y la manera como los despliegan ante los internautas.

Para Expansión, es importante una estrategia bien diseñada y estructurada que ayude a que los visitantes lleguen de forma directa a su portal y sus contenidos. Si bien la cantidad global de visitas ha crecido en los últimos años, el porcentaje del tráfico directo ha ido decayendo en los últimos tiempos.

Del total de las visitas que registró el sitio en 2017, alrededor de 14% llegó como tráfico directo, una caída proporcional respecto al 2016, cuando 19% de las visitas llegó directamente, según los datos de Google Analytics.

Tener una estrategia puntual y eficiente en el envío de *newsletters* a la base de suscriptores ayuda a construir comunidad y tener lectores leales; así como lanzar un mecanismo de alertas directas a desktop y móviles también apoya a construir una base fiel y satisfacer sus necesidades de información en tiempo real.

La tasa de apertura de los boletines (*Open Rate*) es monitoreada a través de los sistemas de Mail Chimp, que es el proveedor mediante el cual Expansión.mx distribuye sus *newsletters* a sus más de 100 mil suscriptores, y también se da seguimiento a la Tasa de Clickeo de las notas que se envían en los boletines (*Click Through Rate* o CTR).

3.1.4 Introducción de nuevas narrativas (podcast)

Los cibernautas se caracterizan por ir a la vanguardia y adoptar de forma más o menos rápida nuevas narrativas para consumir sus informaciones en un escenario altamente competido entre los medios de comunicación.

Hoy día, somos testigos de la creciente popularidad de sistemas de voz como Siri, Alexa o el asistente de Google, que ganan terreno en los países donde están presentes, y México no es la excepción.

La simplicidad de la tecnología y la reducción de sus costos también han propiciado que los medios de comunicación en México y a nivel internacional ofrezcan con mayor frecuencia productos como videos 360 o Realidad Virtual, así como servicios informativos de audio a través de podcasts. Según las perspectivas de la compañía PricewaterhouseCoopers, es previsible que los sistemas de audio y podcast experimenten un aumento sostenido en los próximos años entre los cibernautas (PWC, 2019).

En el caso de Expansión.mx, el abanico de productos editoriales que son puestos al alcance de los lectores se realiza a través de una serie de formatos convencionales, aunque en los últimos años no se ha introducido ninguna novedad sustancial.

Actualmente, la oferta de contenidos se circunscribe a siete formatos principales:

- 1.- Textos convencionales
- 2.- Reportajes multimedia (textos con fotos, videos y/o gráficos)
- 3.- Videos independientes (sin textos)
- 4.- Fotogalerías
- 5.- Blogs de cobertura en vivo
- 6.- Trivias
- 7.- Transmisiones de video en vivo (*streaming* a través del propio sitio o de Facebook Live)

Para llegar a nuevas audiencias y estar presente en otras plataformas externas para posicionar a Expansión como un referente de la información de los negocios y la economía, en el primer semestre de 2018 se iniciaron acercamientos con empresas como Google, Amazon y Spotify para elaborar podcast y audios que fueran integrados a sus plataformas y formaran parte de sus servicios informativos.

3.2 Plan de financiamiento

Los recursos monetarios invertidos y costos asociados en cada uno de los elementos que integran el proyecto de intervención se mantienen confidenciales, dado que el Grupo Expansión tiene actualmente en operación diversas estrategias de competencia frente a otros portales, posee contratos propios con diversos proveedores de servicios, fomenta la contratación de publicidad entre sus clientes corporativos, y está continuamente en la contienda por atraer y retener talento.

No obstante, enumeramos a continuación los principales rubros donde hubo inversiones de dinero, tiempo de planeación y ejecución o bien, contratación de terceros para llevar a cabo las partes del proyecto.

3.2.1 Inversiones para el lanzamiento de la sección Mercadotecnia

La plaza laboral de una reportera, que anteriormente cubría temas diversos, fue modificada para que esta periodista cubriera únicamente los temas relacionados a la mercadotecnia. La posición de esta reportera se colocó al interior de la Mesa de Gestión, que tiene una editora

a cargo de la cobertura de diversos temas, y se ampliaron sus funciones para que dicha editora se encargara de asignar y tener los temas de mercadotecnia más relevantes.

La conversión de la plaza de la reportera para dedicarse a la cobertura de temas de mercadotecnia fue realizada en la última semana de enero de 2018.

De igual forma, al interior de la Mesa Digital, los editores matutino y vespertino giraron instrucciones a su cuerpo de redactores para que comenzaran a publicar y distribuir los temas de mercadotecnia que fueran de “*breaking news*” para contar con esas informaciones dentro de la nueva sección.

El equipo de video no vio incrementado su personal, pero a los productores y realizadores ya existentes se les dio la instrucción de que comenzaran a publicar videos relacionados con los temas de *marketing*.

De igual forma, el equipo de diseño y de Desarrollo Tecnológico no tuvo necesidad de invertir nuevos recursos, puesto que el CMS daba la posibilidad de escalabilidad para abrir una nueva sección sin necesidad de grandes esfuerzos técnicos ni de diseño. La sección de Mercadotecnia adoptó el mismo “*look and feel*” que el resto de las secciones internas del portal, por lo que solo se replicó el mismo formato.

3.2.2 Inversiones para el relanzamiento del minisitio de política ADNPolítico

Esta parte del proyecto de intervención sí requirió de mayores inversiones, sobre todo y de forma primordial en los siguientes rubros, cuya erogación comenzó a suceder de forma paulatina a partir del mes de enero de 2018:

- a) Una editora, un coeditor y dos reporteros que ya pertenecían a la redacción de Expansión (asignados en la Mesa de Política) fueron reubicados de forma definitiva a la creación y operación del nuevo portal político.
- b) Un nuevo editor de Home y cuatro redactores adicionales fueron contratados de forma fija, mediante la intervención del área de Recursos Humanos.
- c) Un diseñador también fue contratado de forma fija.

- d) Un Community Manager fue contratado de forma fija.
- e) Dos realizadores de video y multimedia fueron contratados de forma temporal (10 meses como periodo inicial, con opción a renovar los contratos).
- f) Un presupuesto variable fue asignado para la contratación de trabajos de *freelances* que enviaran artículos y coberturas desde las principales ciudades del país, y desde los estados donde se realizarían elecciones locales el 1 de julio.
- g) Un presupuesto variable fue asignado para la contratación de ilustradores, fotógrafos y diseñadores externos para lograr una identidad visual distintiva.
- h) El equipo de Desarrollo Tecnológico y de *User Experience* tuvo que dedicar al menos dos meses en la ejecución del nuevo portal y su CMS, para lograr que ambos portales (Expansión.mx y ADNPolítico) estuviesen conectados con un mismo sistema de publicación.
- i) El CMS brindaba la opción de escalabilidad, así que no fue necesaria ninguna nueva inversión en la apertura de una nueva url (la página electrónica de www.adnpolitico.com ya era propiedad del Grupo Expansión desde 2011 y el dominio se renovaba sin cesar año con año. El grupo posee los derechos de propiedad intelectual de la marca ADNPolítico.com).
- j) La contratación de agencias de información (tales como Notimex, Cuartoscuro, Reuters, AFP y EFE) no fue necesaria, dado que el grupo ya tenía vigentes contratos con dichos proveedores, y los servicios contemplaban escalabilidad para incorporar nuevos portales del grupo y de la división de Negocios de Hard News de Expansión.

3.2.3 Inversiones para la renovación de *newsletters* y alertas

Este rubro del proyecto implicó la creación de una nueva plaza denominada “editor de audiencias” y la consecuente búsqueda y contratación de la persona que ocuparía esta posición. La contratación fue realizada con apoyo del área de Recursos Humanos en la primera semana de marzo de 2018.

El nuevo editor de audiencias comenzó a trabajar con el equipo de Diseño de Hard News de Expansión para crear nuevas identidades y propuestas gráficas para los *newsletters*, así que no fueron necesarias nuevas inversiones en términos de diseño.

Los propios diseñadores internos de Expansión también se dieron a la tarea de implementar los anuncios y publicidades *on* y *off line* que serían publicados para incrementar el número de suscriptores.

La plataforma de distribución de correos electrónicos Mail Chimp, ya había sido contratada por el Grupo Expansión, y contemplaba la escalabilidad para lanzar renovados boletines electrónicos así como alertas noticiosas a las bandejas de entrada de los suscriptores de los *newsletters*.

El área de producto y Desarrollo Tecnológico de Grupo Expansión evaluó durante unas semanas la posibilidad de introducir alertas tipo notificaciones (*push notifications*) a las versiones móviles y de escritorio del sitio, sin que hasta noviembre de 2018 haya habido algún resultado en concreto para decidir si se contratará o no una plataforma de distribución de este tipo de notificaciones y alertas.

3.2.4 Inversiones para nuevas narrativas (audios y podcast)

Esta parte del proyecto de intervención requirió de las siguientes inversiones y reclasificaciones de personal:

- a) A partir de marzo de 2018 una productora del área de multimedia y video se hizo cargo de grabar de forma diaria y matutina (de lunes a viernes) los audios con las principales noticias de Expansión.mx
- b) El editor en jefe de la redacción comenzó a supervisar el trabajo de dicha productora, por lo que no fue necesaria la contratación de nuevo personal en esta etapa del proyecto, que únicamente contemplaba la colocación de los audios en la plataforma de Google.
- c) Se utilizó el servicio de Google Narrative News para montar los audios, y dicha actividad es realizada como parte de los acuerdos corporativos que tiene Grupo Expansión con la empresa Google en México.

- d) Para comenzar con la producción de audios, identidades y cortinillas musicales y de efectos especiales para los podcast que habrían de incorporarse hacia el último trimestre del 2018, se contrató un proveedor externo que realizara dichas producciones.
- e) Las plataformas donde se está considerando subir los podcast son en principio gratuitas, por lo que no se incurrirá en un gasto para su contratación (bien sea a través de Spotify, iTunes o Amazon, como parte de los servicios que están siendo evaluados). El área de producto y Jurídico/Legal de Expansión destinó durante el último trimestre de 2018 los recursos humanos necesarios para realizar y firmar los contratos correspondientes con dichos proveedores de servicios.

Como una política actual, vigente desde el lanzamiento de sus primeros portales informativos en 2007, y sin visos de ser modificada en el corto y mediano plazo, Grupo Expansión tiene como forma de financiamiento la publicidad, por lo que sus contenidos digitales son de acceso gratuito para los usuarios.

La estrategia corporativa del Grupo está basada en la venta de publicidad como única forma de ingreso, tanto en los formatos tradicionales (*banners* y espacios publicitarios predefinidos) como a través de patrocinios y *native advertising* (publicidad nativa, donde se mencionan las marcas y sus productos).

3.3 Plan operativo para la gestión y monitoreo de redes sociales

El uso de las redes sociales por parte de los periodistas y los medios ha significado modificaciones significativas en los últimos años, y las propiedades digitales del Grupo Expansión no han sido ajenas a ello: el hecho de que los usuarios puedan crear, distribuir y ver contenidos en estas plataformas supone un crecimiento exponencial de posibles fuentes de información para realizar trabajos periodísticos, al mismo tiempo que coloca a los medios y periodistas en una posición de permanente competencia por los ‘ojos y la atención’ de los usuarios, y supone un reto constante entre los profesionales de la comunicación para verificar que la información sea correcta, objetiva y equilibrada.

La utilización de las redes sociales ha cambiado las reglas del juego para los medios tradicionales: ahora muchos usuarios no tienen que ir a los sitios de los diarios, revistas o televisoras en su versión digital, sino que esperan que las noticias lleguen a ellos a través de sus muros y líneas de tiempo (time line), donde la expectativa es que aparezcan las fotos, imágenes, videos o ligas de las noticias que pueden ser relevantes para ellos y que, además, son compartidas o recomendadas por gente que conocen.

Según el Estudio sobre los Hábitos de los Usuarios de Internet en México 2017 elaborado por la Asociación Mexicana de Internet, ver las redes sociales es la principal razón por la que los usuarios se conectan a la web en México.

Muchos periodistas y medios están conscientes de la nueva realidad: saben que si quieren que sus contenidos sean consumidos por los usuarios éstos deben vivir y viajar por las venas de las redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest, LinkedIn o YouTube, principalmente) para que lleguen a las pupilas de los potenciales lectores... la menor parte, sin embargo, está alerta de que la nueva realidad supone también nuevas prácticas éticas para que los materiales sean bien percibidos en redes.

Durante la Maestría y la implementación del proyecto de intervención, identificamos que las siguientes son algunas de las recomendaciones más apremiantes para que los periodistas de Grupo Expansión tengan en cuenta a la hora de publicar y revisar las redes sociales, con el objetivo de mejorar sus prácticas y lograr que la interacción con los usuarios suceda en el terreno de la comprensión intelectual, el profesionalismo ético, y la contextualización adecuada de los materiales noticiosos e informativos:

1.- Lleva tus estándares profesionales a las redes sociales

Algunos medios y periodistas creen que la difusión de materiales en las redes puede ser algo más relajado que el resto de los procesos editoriales dentro de un medio. Es una idea errónea que puede llevar a desinformación, redacción deficiente de noticias o una mala interpretación de los datos. El mismo rigor periodístico que se pone para redactar un titular

o una entradilla en una noticia, debe ser aplicado para escribir las frases de un post o un tuit en redes sociales.

2.- Reconoce los errores, y cuanto antes, mejor

Como todo proceso editorial, nada está a salvo de errores. Los periodistas hemos aprendido a convivir con ellos y aunque la aspiración es un trabajo perfecto, sabemos que siempre hay posibilidades de error. En redes sociales, los errores se pueden amplificar: un dato equivocado, una frase mal atribuida o una fotografía equivocada pueden ser difundidas miles de veces en un breve lapso. Un periodista o un medio que hayan cometido un error, deberán reconocerlo de inmediato y explicar las causas para enmendarlo, para intentar contener las repercusiones negativas y no provocar confusiones.

3.- Balancea las informaciones, sé equitativo

Escribir en poco menos de 140 caracteres o con fotografías y videos breves y frases cortas es todo un reto para los periodistas y medios, pero no es imposible. Si en medio de una disputa entre dos personajes o dos empresas, entre un acusador y un acusado, se da preferencia a una de las partes, quien lea esa información en redes sociales se puede formar una idea equivocada, sin siquiera haber leído íntegramente el artículo o visto el video en su totalidad. Buscar el equilibrio y el balance en las redes sociales es una extensión de lo que los periodistas hacen cotidianamente en sus redacciones.

4.- Ante la duda, confirma; mejor cerciorarse antes que cometer un error

La velocidad con la que fluye la información en las redes lleva a cometer muchos errores por parte de los periodistas y los medios al difundir información que no está confirmada, que llanamente está mal o que pudo haber sido objeto de ‘hacking’ o suplantación de personalidad por parte de personajes o emisores de información. La verificación de los datos es una condición necesaria; preguntar a quienes han emitido una información imprecisa o alejarse de algún tema que pueda ser potencialmente mentira, es una práctica que debe ejercerse cotidianamente en las redes sociales.

5.- *Be first... but first be right*

Esta es una máxima que debe ser aplicada por muchos periodistas y medios en todo el mundo. En el ánimo de ganar la noticia y la primicia, llegan a suceder algunos de los errores más garrafales que pasarán a la posteridad digital. Mejor será tomarse un tiempo y llegar tarde a la “fiesta de la información” si eso significa checar de forma doble y verificar que algo esté correcto antes de difundirlo sin pensar y caer en imprecisiones.

6.- No solo hables, también escucha

Uno de los errores más comunes que cometen las redacciones y algunos periodistas es conformarse con usar las redes como una vía para difundir sus informaciones y generar tráfico a sus sitios, cuando en realidad las redes son una comunicación en dos sentidos: sirven también para escuchar a los lectores, para preguntarles sobre sus experiencias, para recolectar impresiones, para identificar historias potenciales, para hacerles sentir que son protagonistas activos en la construcción de las noticias y no solo consumidores pasivos que reciben nuestros materiales.

7.- Y cuando escuches, también sé escéptico

Revisar las redes sociales puede tener cosas positivas y negativas. Entre las primeras, por ejemplo, está el periodismo de denuncia donde se hace público el mal comportamiento de una persona que trabaja en una dependencia gubernamental o en una empresa privada; este tipo de difusión de actividad informativa sin duda tiene efectos positivos que pueden ser de gran utilidad para un medio de comunicación. Por otro lado, entre las repercusiones negativas podemos encontrar aquella información falsa o tergiversada con dolo o incluso con errores de omisión que pueden dañar la reputación de una persona o institución o generar una percepción equivocada acerca de un tema de interés público.

3.3.1 Código de conducta en redes sociales para Hard News de Grupo Expansión

Durante el curso de Maestría, se trabajó en la siguiente propuesta en búsqueda de homologar las prácticas dentro de la redacción y contar con estándares similares, como una especie de guía a la que deberán apegarse los periodistas que trabajan el área de Hard News de Grupo Expansión:

1.- Identifícate cabalmente

En beneficio de la transparencia, es apropiado que los periodistas pongan claramente en su biografía o perfil que son periodistas, editores o reporteros, dónde trabajan o para quién escriben, en aras de dar nitidez a sus seguidores.

2.- Cumple los estándares editoriales

Como en tu trabajo profesional, haz que tus redes sociales cumplan con los principios de imparcialidad, objetividad y dar crédito a quien dice una frase o una imagen. Muchas veces los periodistas son la cara visible de su medio, y no es recomendable que comprometan la imparcialidad u objetividad del medio.

3.- Piensa con la cabeza fría

No distribuyas rumores o noticias sin confirmar, es recomendable que lo que no publicarías en un portal o en tu medio, tampoco debería ser publicado en redes sociales.

4.- Ten cuidado con los RT o post

Ten especial cuidado con los “retuits” que hagas, para evitar la impresión de sesgo y que no parezca que estás apoyando una posición o tomando preferencias por un lado. A veces vale la pena citar los tuits con comentarios tuyos que expliquen por qué has decidido compartir dicha información.

5.- No reveles información delicada o confidencial

Muchas veces las discusiones internas en una redacción no deben de compartirse públicamente; asimismo, si estás realizando una investigación exclusiva o tienes información muy importante, es recomendable guardártela para ti y no compartirla aún en redes sociales.

6.- Realiza siempre un *fact-checking*

En épocas de tantas noticias falsas o rumores sin fundamento, es recomendable que antes de compartir noticias, dar RT o sumarte a alguna tendencia (*Trending Topic*) o etiqueta (*hashtag*), hagas una recolección de datos para que estés seguro que aquello que vas a

compartir es verídico y real. Asegúrate que los hechos y datos que compartes son reales (*fact checking*).

7.- Corrige sin tapujos

Nadie está exento de errores, y si alguna vez cometiste un error de forma o de fondo, siempre es preferible que lo reconozcas y lo aceptes en vez de eliminar el tuit o hacer pensar que no pasó nada.

3.3.2 Acciones estratégicas para el manejo integral de redes sociales

La operación de las redes sociales en la redacción periodística de la división de Hard News de Grupo Expansión deberá encaminarse a siete objetivos fundamentales que guiarán el manejo de las redes en todo momento:

1.- Difundir materiales con links para traer usuarios al sitio, para fomentar el tráfico vía las redes sociales, que es un espacio donde los cibernautas pasan grandes cantidades de su tiempo. En muchas ocasiones el esquema ya cambió y los usuarios ya no vienen a los portales de los medios a buscar información, sino que esperan que los medios ofrezcamos la información en sus *timelines* y muros, por lo que ahora hay que ir a por ellos y ganar un pedazo de su atención.

2.- Lanzar alertas informativas de noticias relevantes y/o utilitarias, como un servicio informativo y de utilidad práctica para la audiencia; son servicios informativos que no se detienen y para los cuales hay que estar preparados 24/7. (Algunas alertas o contenidos no necesariamente tienen que tener un link para traer tráfico al sitio, pueden ser materiales ‘orgánicos’ como por ejemplo un Facebook Live o un Periscope de Twitter).

3.- Colocar *hashtags* como una forma de fomentar la conversación, identificar el medio y el alcance de sus planeaciones, y buscar posicionar de una forma sistemática la conversación acerca de temas que resulten de relevancia para la audiencia que nos sigue en redes sociales, en especial aquellas redes que emplean el uso de *hashtags*.

4.- Fomentar la conversación con la audiencia, ya sea lanzando iniciativas y peticiones de información, escuchando lo que tengan que decir, monitoreando sus sentimientos y conversaciones, y respondiendo con oportunidad y profesionalismo aquellas peticiones o preguntas que lleguen.

5.- Promover la marca y velar por su integridad, dado que las redes sociales son un espacio orgánico y donde mucha gente pasa gran cantidad de su tiempo, uno de los objetivos es posicionar la marca del medio a través de mensajes institucionales, anuncios y avisos, promociones de suscripciones o eventos u otras variables que lleven a la marca a ser parte integral del consumo de medios de los usuarios y seguidores.

6.- Monitorear los temas que son relevantes para ofrecer esta retroalimentación a los periodistas de la redacción; escuchar qué es lo que dicen las redes, de qué hablan las comunidades en estas plataformas, es una tarea inagotable pues los medios debemos estar en todo momento al tanto de los temas más relevantes que son discutidos ahí, para verlos como eventuales fuentes de información o ideas de artículos y reportajes.

7.- Buscar la monetización y rentabilidad de algunos espacios en redes; en los últimos años las empresas y anunciantes están buscando nuevas y originales formas de llevar sus mensajes y sus marcas a las audiencias. Como medios de comunicación, podemos y debemos crear estrategias que permitan enviar mensajes amigables y orgánicos a nuestras comunidades de seguidores, mientras que algunos de estos mensajes pueden estar patrocinados por anunciantes. En todo momento, se debe mostrar total transparencia para que un fan o seguidor conozca que determinado tuit o posteo está siendo patrocinado por algún anunciante.

3.3.3 Estrategias de monitoreo y medición de redes sociales

Hacer por hacer no es una estrategia que arroje un resultado positivo, lejos de ello, todo debe ser medido y los resultados observados tienen que ser comprobables y comparables. Solo así podemos darnos cuenta si lo que estamos haciendo está teniendo éxito, o si lo que

estamos realizando está dando frutos mediocres y entonces tenemos que cambiar la estrategia.

En el caso de las redes sociales de Expansión.mx y su vertical de política, existen herramientas internas y externas que nos permitirán medir y monitorear su grado de éxito, a continuación las describimos:

a) Herramientas internas

Prácticamente todas las redes sociales poseen un servicio gratuito desarrollado por ellas mismas que ayuda a conocer las métricas de los contenidos, las audiencias y su alcance. Los *Community Managers* y el editor de audiencias en Expansión deberán emplear de forma rutinaria y constante estos instrumentos:

En el caso de Facebook, existe Facebook Insights, que permite conocer datos demográficos (género, edad, ubicación geográfica) de tus seguidores, los intereses de la comunidad, puedes llevar una contabilidad certera de cómo crece tu base de fans y qué tanto interactúan con tus contenidos, cuál es el alcance que tienen tus *posts*, cuáles son los temas que más llaman la atención de tu comunidad, y también puedes conocer datos más cualitativos de tu audiencia (si están solteros, casados y un sinfín de información que la propia comunidad ha dejado en Facebook al crear su perfil).

Prácticamente los mismos datos puedes obtener con Instagram Insights, que es una plataforma propiedad de Facebook y cuyas variantes suelen ser muy similares a las de la red Facebook.

Para el caso de Twitter, esta red social también tiene su propia herramienta de medición con Twitter Analytics, con la que puedes conocer datos demográficos de tu audiencia, alcance de tus contenidos, e incluso si estás corriendo campañas pagadas para aumentar el alcance puedes obtener datos sobre el desempeño de tales tuits. Analytics de Twitter te permite conocer también patrones de conducta respecto al *engagement* de tus contenidos, para determinar qué tipo de materiales son los que generan mayor interacción con la audiencia.

Otras redes sociales como YouTube también cuenta con su herramienta YouTube Analytics arrojan métricas sobre la cantidad de *plays* o reproducciones que generan los videos que publicas, el crecimiento de los suscriptores que tiene tu cuenta y la *completion rate* (tasa que sirve para saber cuántos usuarios completaron tu video o abandonaron el mismo sin terminarlo).

En el caso de LinkedIn, esta red social tiene su herramienta interna llamada Company Page Analytics que permite evaluar el *engagement* que tienen los usuarios con determinados tipos de post, datos demográficos de los seguidores, identificar tendencias dentro de esta plataforma, evaluar el crecimiento orgánico o pagado de seguidores, y comparar ciertas estadísticas de tu página con otros competidores de segmentos similares.

b) Herramientas externas

La redacción de Hard News de Grupo Expansión deberá monitorear el éxito en el alcance de sus redes sociales con tres plataformas cuya contratación se ha llevado a cabo durante los últimos años:

1.- Google Analytics: esta herramienta no mide lo que sucede en las entrañas de una red social (número de seguidores, contenido con mayor alcance o demográficos de los fans) pero sí mide el efecto que tienen las redes sociales sobre el tráfico total de un sitio. De esta forma, podemos conocer cuál es el desempeño que tienen sobre las visitas los posts en Facebook así como los contenidos que se comparten a través de Facebook Instant Articles. También es posible conocer cuántos visitantes llegaron vía Twitter o LinkedIn y cuál fue el tiempo de estancia de esos visitantes y cuáles fueron las urls (noticias y contenidos) que más atrajeron la atención en alguna red social en un periodo de tiempo determinado. Los resultados y métricas de Analytics se pueden conocer tanto en tiempo real, para tomar decisiones de forma inmediata, como en datos históricos, para revisar patrones de comportamiento y cambios en los hábitos de consumo.

2.- Chartbeat: es el instrumento que permite conocer cuáles son las urls (contenido periodístico) que más tracción está teniendo en determinada red en tiempo real, lo que facilita la toma de decisiones por parte de los *Community Managers* y creadores y difusores de contenido. Esta herramienta también es útil para conocer la “calidad” del tráfico, medida en términos de tiempos de estancia y el *scroll down* (el desplazamiento hacia abajo que realizan los usuarios en interne para navegar, ya sea en sus computadoras, tabletas o teléfonos móviles) que hacen los lectores cuando llegan a un contenido procedente de las redes sociales. La herramienta también permite hacer cruces de datos, por ejemplo, para saber cuáles son las noticias que son más consumidas en Facebook versión móvil y en versión desktop en un tiempo determinado.

3.- Hootsuite: es la herramienta externa a las propias redes pero que nos permite conocer lo que sucede al interior de estas plataformas: cómo están aumentando los seguidores, desde dónde proceden estos fans, cuáles son sus datos demográficos más relevantes, cuál es el contenido más relevante y con el que interactúa la comunidad, y hasta qué tipo de reacciones generan los contenidos que se difunden a través de las redes. Adicionalmente, Hootsuite funciona como un programador de contenido, para que los *publishers* puedan programar anticipadamente los contenidos que quieren difundir y puedan asimismo colocar *hashtags* y etiquetas que permitan comparar el desempeño de una estrategia comercial o editorial lanzada en redes sociales.

3.4 Plan operativo para la gestión de personal

Los cambios tecnológicos y digitales que han experimentado los medios de comunicación en los últimos 20 años han sido radicales, y obedecen a la adaptación que los medios realizan constantemente para satisfacer las necesidades de información de sus audiencias.

A finales de los años noventa, por citar diez ejemplos relevantes, la mecánica era:

- 1.- Muchos periódicos no contaban con sus páginas web o su información digital se limitaba a ser una copia de la versión impresa.
- 2.- Su público era exclusivamente local o nacional.
- 3.- Los medios impresos no contaban con áreas multimedia.

- 4.- Publicaban información y los lectores acudían al sitio a leerla.
- 5.- No había gran interacción con los lectores.
- 6.- Había una ausencia de productos que fomentaran la participación activa de la audiencia
- 7.- Los contenidos eran diseñados para ser consumidos en un periódico (matutino o vespertino) y si acaso en las pantallas de una computadora de escritorio.
- 8.- Los materiales difícilmente eran almacenados para realizar consultas posteriores.
- 9.- Los contenidos eran fabricados casi 100% por los periodistas y sus redacciones.
- 10.- No había herramientas para que los periodistas y medios supieran cómo eran consumidos sus productos por el lector final.

Hoy día, esas diez áreas han cambiado radicalmente:

- 1.- Los periódicos se actualizan constantemente y ofrecen información distinta a sus versiones impresas.
- 2.- Su público es global y la información puede ser consultada casi desde cualquier parte del mundo.
- 3.- La producción de videos y podcast es vital para los medios digitales.
- 4.- Deben buscar a su público en redes sociales y otras plataformas para llegar a su audiencia.
- 5.- Interactúan y dialogan constantemente con los lectores.
- 6.- Hay infinidad de contenidos que necesitan que el público participe e interactúe con ellos.
- 7.- Los contenidos son diseñados para consumirse en cualquier dispositivo móvil, en todo lugar, en cualquier plataforma (incluso *smartwatch* y *smartTV*).
- 8.- Todos los materiales son creados para ser almacenados en el ciberespacio, están disponibles en la nube y pueden ser consultados por los lectores.
- 9.- Los contenidos cada vez son más elaborados por la propia audiencia, a través de *crowdsourcing* (colaboraciones abiertas) y su veracidad es confirmada por los medios para difundirlos y utilizarlos.
- 10.- Existe una amplia gama de herramientas para conocer la “huella digital” de los lectores, saber qué leen, cuánto tiempo lo hacen, cómo llegaron ahí, y si compartieron o recomendaron los contenidos que han leído.

Los cambios mencionados tuvieron su origen en la innovación tecnológica, el gradual abaratamiento de las nuevas herramientas digitales que llegaron a manos de una población más amplia, y en las transformaciones de los hábitos de consumo que la gente ha experimentado en cuanto al acceso a los contenidos periodísticos y editoriales.

Los medios de comunicación y sus redacciones, por tanto, tuvieron que adoptar nuevas estructuras organizativas, para modificar los flujos de producción de sus materiales y atender las necesidades que imponía el mercado: necesidades tanto del público que los consume como de los anunciantes que los patrocinan.

La historia reciente de los medios, y las continuas transformaciones que todavía están sucediendo, nos muestran que hubo medios más renuentes al cambio así como periodistas más reticentes, pero por otro lado también hubo medios y periodistas más vanguardistas e innovadores dispuestos a modificar su operación y adaptarse a las exigencias de los nuevos tiempos. El ya famoso informe “Innovation Report” de *The New York Times*, publicado a principios de 2014, es un claro ejemplo de cómo algunas redacciones realizaron un diagnóstico para ver hacia dónde debían evolucionar.

Creemos que no hay una fórmula única para la evolución de las redacciones, pues todo depende del tamaño del medio, sus necesidades, sus intereses editoriales y económicos, y la naturaleza del propio medio, ya sea uno nativo digital, uno que tenga su origen en publicaciones impresas o si es una compañía de televisión o radio.

3.4.1 La evolución de la sala de redacción de Hard News en Grupo Expansión

En el caso de Grupo Expansión, donde yo personalmente he trabajado desde 2006 a la fecha, la evolución de las redacciones se divide en tres etapas:

La primera etapa podemos ubicarla desde 1969, cuando nace la revista impresa de Expansión, hasta finales de 2006, cuando la empresa contrata un grupo de periodistas exclusivamente para la producción de contenidos digitales en su plataforma web. Hasta ese

año, el portal de Expansión consistía únicamente en colocar las mismas páginas de PDF que se publicaban en su revista impresa.

La segunda etapa corre de 2006 a principios de 2015: durante esos ocho años, prácticamente había dos redacciones independientes. Un grupo de periodistas (editores, reporteros, diseñadores) se dedicaba exclusivamente a la revista impresa, y otro grupo de periodistas (editores, redactores, *community managers*, productores de video) estaba concentrado en la elaboración de materiales digitales.

A partir de 2015 inició la tercera etapa, con la asesoría externa de la firma Innovation Media Consulting Group Expansión logró integrar redacciones, para conformar un solo cuerpo de periodistas que trabajaran indistintamente en las plataformas impresa y digital.

Los principios para lograr dicha convergencia giraban en torno a doce factores:

- 1.- Acabar con los silos
- 2.- Facilitar el trabajo entre equipos
- 3.- Hacer transparentes y ágiles los procesos de trabajo
- 4.- Fortalecer la planeación
- 5.- Mejorar el ritmo de producción
- 6.- Mejorar la calidad de los productos impresos y digitales
- 7.- Integrar las redacciones en un mismo espacio
- 8.- Agrupar y aprovechar los recursos gráficos y audiovisuales
- 9.- Incorporar recursos de Desarrollo Tecnológico, Analítica y *User Experience*
- 10.- Inculcar la cultura de la analítica de las audiencias
- 11.- Reformular cargos y funciones
- 12.- Facilitar el crecimiento y la rentabilidad del negocio

3.4.2 La organización de la sala de redacción de Hard News en Expansión

La redacción de Negocios de Grupo Expansión está organizada en una Mesa Central, cinco Mesas de Contenido, una Mesa Digital, una Mesa de Revistas y un área transversal y de servicio que es de Periodismo Gráfico y Audiovisual (PGA).

La Mesa Central es el centro neurálgico de la redacción, donde se toman las decisiones que orientan el trabajo diario y la asignación de periodistas y recursos a las diversas historias que cubrimos.

Esta Mesa es responsable de liderar la transformación hacia una redacción digital y de mantener, al mismo tiempo, la calidad de las revistas. Protege el ADN de cada marca y sus estándares de operación, así como la calidad de todos los contenidos que generamos.

La Mesa Central mantiene el contacto con las áreas de Producto, Comercial, *Consumer Revenue* (ingresos vía clientes) y Desarrollo Tecnológico para asegurar la rentabilidad de los productos y la marcha normal de las operaciones editoriales.

La Mesa Central está integrada por un grupo de periodistas decanos de la redacción: director editorial, editor de Estrategia e Innovación, editor Jefe de Redacción, editor General de Industrias y un editor de PGA.

Por su parte, las Mesas de Contenido están divididas en cinco: Empresas, Economía, Gestión, Tecnología y Política, que son los rubros más importantes para las marcas de Negocios del Grupo Expansión. Cada una es responsable de cubrir su temática tanto para los portales digitales como para las revistas impresas.

Estas Mesas de Contenidos están integradas por un editor, un coordinador y un equipo de redactores y reporteros encargados de la cobertura de un área en específico. Estos periodistas trabajan indistintamente para las revistas impresas y para las plataformas digitales.

La Mesa Digital está encargada de cubrir de forma continua y sin interrupciones las informaciones para los portales web y por tanto está dedicada exclusivamente al trabajo digital, mientras que la Mesa de Revistas está organizada de tal forma que los periodistas que ahí trabajan únicamente atienden las necesidades de las publicaciones impresas. Tanto

la Mesa Digital como la de Revistas están integradas por editores y reporteros que se encargan de sus respectivas áreas.

Adicionalmente, la Mesa Digital cuenta con personal a cargo de gestionar las redes sociales (*community managers*) quienes planean y ejecutan la distribución y fomenta la interacción a través de estas plataformas sociales. Además, cuenta con responsables de audiencias y métricas/UX, que apoyan al equipo editorial en la recolección e interpretación de datos de tráfico que ayuden a la toma de decisiones del área en su conjunto.

Finalmente, la Mesa de PGA está concebida como un área transversal de servicio, donde se integran diseñadores, infografistas, fotógrafos, camarógrafos y realizadores de multimedia, cuyo objetivo es proveer a todas las revistas y portales de material Periodístico Gráfico y Audiovisual para enriquecer y empaquetar de forma apropiada los productos que son elaborados por todos los integrantes del área editorial.

La redacción de Negocios de Hard News de Grupo Expansión busca trabajar en “tres velocidades” —último momento, análisis instantáneo y profundidad— para aprovechar al máximo el conocimiento de cada periodista del tema que cubre. Este sistema también sirve para ofrecerle al lector contenidos que cumplen los mismos estándares en todas las plataformas en que los pueda recibir, ya sea digitales o impresos.

La “primera velocidad” la definimos como las noticias de último momento: son el pan de cada día de nuestra cobertura digital. Buscamos siempre tener las noticias del momento antes que nadie, con la calidad que el lector espera de nosotros y el valor agregado necesario para enriquecer nuestros contenidos.

Estas noticias son un producto informativo de gran importancia. Según la magnitud del acontecimiento, la Mesa Central puede decidir asignar más recursos humanos y materiales que lo habitual a una cobertura de último momento, para lo que en ocasiones necesita del apoyo de las diversas Mesas de Contenido de la redacción.

La principal responsable de generar este formato de contenidos es la Mesa Digital, que es el cerebro noticioso de “*breaking news*” de la redacción. Allí, los periodistas monitorean la información de agencias de noticias, comunicados oficiales, redes sociales y otras fuentes para publicar las noticias más importantes y pertinentes para nuestra audiencia.

La Mesa Digital, sin embargo, no está sola en esa tarea. Los periodistas de las Mesas de Contenidos, especializados por temas, deben estar buscando en forma constante primicias o exclusivas que marquen agenda pública y, por lo tanto, potencien el impacto de nuestra marca. Esta pata es igual de importante que la anterior para garantizar que nuestras marcas sean líderes en su segmento.

Tras conseguir información exclusiva, los periodistas de las Mesas de Contenidos consultan a su editor de Mesa sobre la pertinencia de publicarla de inmediato o guardarla para desarrollarla a más profundidad. El editor de Mesa mantiene informada a la Mesa Central de estas decisiones.

La “segunda velocidad” es el análisis instantáneo, esto es, las notas de seguimiento que buscan explorar hasta donde es posible, en las primeras horas después de un suceso, sus implicaciones, sus cómo y sus porqués. Son una de las principales maneras en que podemos diferenciarnos del resto de los medios, ya que nos dan la oportunidad de presentar una mirada diferente a los temas que todos cubrimos al mismo tiempo. Buscamos con ellas darle una ‘vuelta de tuerca’ analítica a los temas que todos están comentando. También intentamos revelar los detalles que nadie más consiguió y la información confidencial que da contexto y ayuda a entender los hechos.

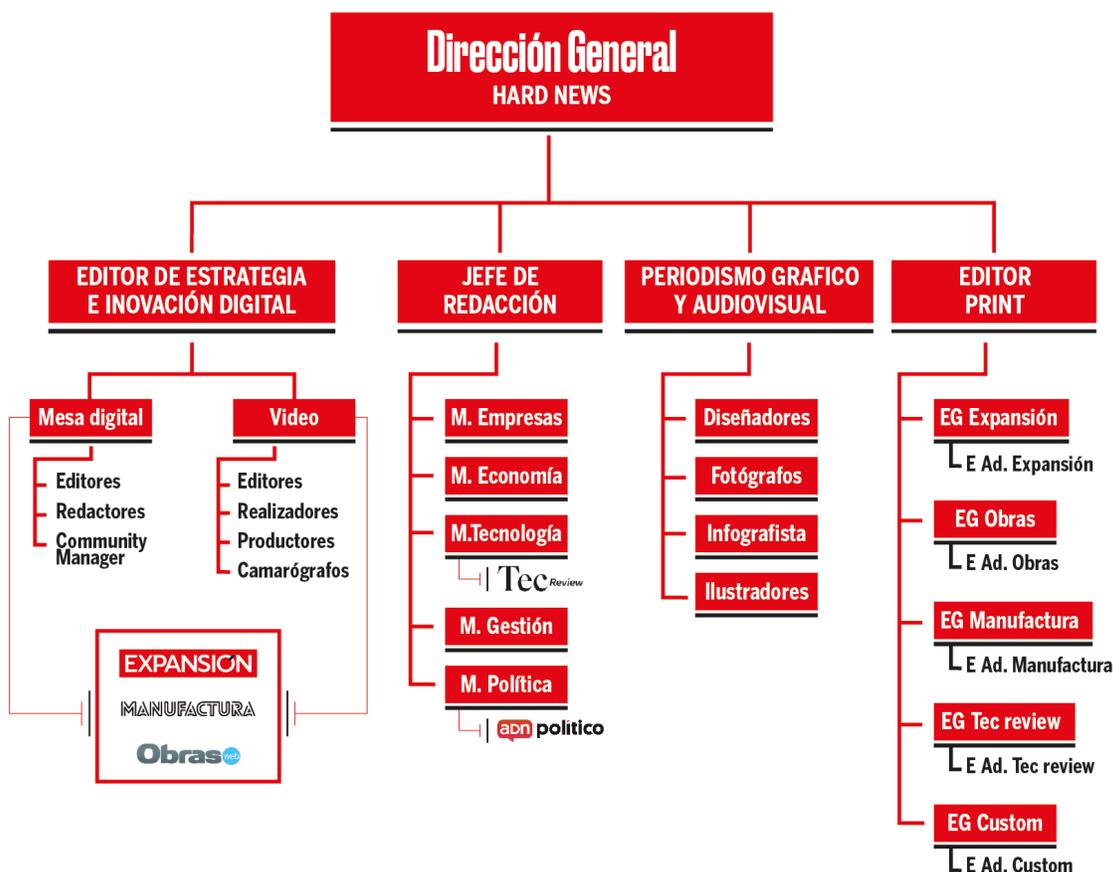
La especialización de nuestros periodistas en temas de cobertura es la principal herramienta para lograr seguimientos exitosos. Los reporteros especializados no siempre tienen todas las respuestas, pero son los mejor preparados para hacer las preguntas más reveladoras.

Finalmente, los artículos de “tercera velocidad” son aquellos que buscan la profundidad máxima de la historia, que se alejan de la noticia para explicar la tendencia o se meten de

lleno en ella para revelar todos sus detalles. El formato que más se apega a esta exigencia es el de reportaje de revista o digital, que requiere de mayores tiempos de producción e investigación.

En la “tercera velocidad” buscamos ejercer el periodismo de fondo y de largo aliento, tanto en tiempo de reporte como longitud de texto, perseguimos una agenda propia con los temas definidos por nuestros principios editoriales y buscamos elementos narrativos de gran calidad para ofrecer a nuestros lectores y usuarios.

Organigrama de la división de Hard News en Grupo Expansión (Diciembre 2018)



Fuente: División de Hard News en Grupo Expansión.

3.4.3 Enfoques para la gestión de personal en la redacción de Expansión

Dentro de las redacciones periodísticas, como en toda empresa, existen relaciones humanas que aportan un trabajo colectivo para alcanzar los objetivos. Para los directivos y líderes encargados de supervisar el cumplimiento de las metas y velar por el ambiente laboral dentro de la organización, es necesario elegir enfoques propicios que sean aplicables a la gestión de recursos humanos. Para el área de Hard News de Expansión, los cuatro enfoques aplicables son:

1.- Una organización por objetivos: donde la redacción y sus líderes fijan objetivos con claridad y toda la organización se mueve en torno a alcanzarlos, puede resultar algo impersonal. En no pocos portales de noticias, las estrategias digitales están encaminadas a alcanzar cifras de tráfico (visitas, tiempos de estancia, *engagement* y seguidores) y aunque esas metas son claras, a veces las estrategias para lograrlas pueden resultar contraproducentes: por ejemplo, publicar rumores o noticias no confirmadas, solo con el ánimo de generar nuevos usuarios. A la postre, alcanzar los objetivos no sirve del todo si no hay una estrategia editorial sólida y bien fundamentada.

2.- Un liderazgo de tipo participativo: donde los recursos se gestionen tomando la opinión de los trabajadores y miembros de la organización; es más democrática. Esta es una buena forma de motivar la creatividad de reporteros y periodistas; los editores y directivos buscan formas de que los propios redactores propongan temas, busquen nuevas narrativas y desarrollen productos que crean pueden ser atractivos para la audiencia.

3.- Una interacción proactiva/participativa: bajo este modelo, se hace ver que los reporteros, fotógrafos, editores o diseñadores, aportan una parte intrínseca del trabajo, y la pieza que aportan es parte de un rompecabezas que ayuda a construir un producto más amplio y terminado.

4.- Enmarcada con una política y procesos de gestión de tipo firme pero flexible: donde la organización está dispuesta a adaptar sus políticas y procesos a las nuevas realidades imperantes. Algunos medios tienen estructuras actuales pero que han dejado de ser

funcionales y las adaptan para adecuarse al nuevo entorno. El caso antes citado del “Innovation Report” del *Times* es un caso paradigmático de cómo una empresa de comunicación grande y bien establecida hacía diagnósticos amplios y precisos para introducir cambios.

3.4.4 Gestión de equipos de trabajo en la redacción de Expansión

Las redacciones digitales actuales tienen una característica primordial por donde se les mire: su cambio continuo para adaptarse a las novedades tecnológicas, a los hábitos de consumo de los usuarios y a experimentar nuevas formas de organización.

A lo largo de los últimos doce años he dirigido equipos digitales en diversos portales, algunos con personal pequeño (7 u 8 personas), algunos más grandes (hasta 40 colaboradores) e incluso redacciones integradas de hasta un centenar de periodistas cuya producción y distribución de materiales viaja tanto en plataformas digitales, como impresas y televisión.

Los retos constantes implican principalmente flexibilidad para estar adaptándose incesantemente a las necesidades que surgen o dejando de hacer aquello que se ha vuelto innecesario u obsoleto.

Partamos de la premisa que todas las redacciones (sean digitales o no) tienen como valores y códigos éticos los principios periodísticos de veracidad, oportunidad, balance, objetividad y transparencia. Estas son características compartidas por cualquier periodista en un medio con buena reputación, pero las redacciones digitales o bien, aquellas convergentes donde los periodistas producen materiales multimedia para diversas plataformas, suponen retos y formas de trabajar en equipo de manera distinta.

En el caso de Expansión, donde he colaborado desde 2006 y donde hemos atravesado por una serie de integraciones y reacomodos, la organización de los equipos está dividida en diversas “células”, cada una de ellas especializada en sus propias tareas, pero cuya

interrelación es vital para alcanzar las metas propuestas para todo el equipo y los objetivos colectivos compartidos por todos.

Tenemos así “células” de *breaking news* especializadas en captar, producir y distribuir noticias de forma inmediata, con la veracidad, rigor y oportunidad necesarios; tenemos “células” de análisis y explicación, donde los reporteros y editores se dan a la tarea de reflexionar con un mayor tiempo las implicaciones de ciertos acontecimientos y dar un valor agregado al lector, y tenemos “células” de periodismo de fondo donde los reporteros y editores se desligan del acontecer noticioso diario para darse a la tarea de investigar materiales de largo aliento.

Todas estas “células” van acompañadas de trabajo multimedia: diseñadores, fotógrafos, camarógrafos que ayudan a producir los materiales, así como equipos especializados en la distribución de estos productos a través de redes sociales, boletines electrónicos, alertas y otras vías.

Cada “célula” tiene el tipo de personal que es necesario para satisfacer sus demandas, con base en sus habilidades y preferencias, pero al mismo tiempo, con el fin de incentivar la movilidad y evitar caer en zonas de “confort”, los reporteros o editores pueden ser rotados a otras áreas, de suerte que aprendan y enseñen sus aprendizajes en otras zonas de la redacción.

Los líderes dentro de la redacción estamos atentos a las necesidades que se van creando, ya sea para motivar a los editores y reporteros, para enseñarles cuando hace falta y buscar su desarrollo y empoderamiento, o para responder a imprevistos que no estaban contemplados.

La organización del equipo incluso significa enseñarlos a negociar, dialogar y tratar con otras áreas ajenas a la editorial: por ejemplo, dentro de la propia empresa deben interactuar con las áreas comercial, de producción o de tecnología, y también con actores externos, como sus propias fuentes de información y sus lectores/usuarios que los buscan y entablan diálogos con ellos.

La conducción de los equipos es un trabajo que implica retos, pero desde nuestra perspectiva es más sencillo cuando están presentes dos variables: claridad, para que todo el equipo sepa los objetivos que se persiguen y se compartan transversalmente las metas, y flexibilidad, para adaptarnos a los cambios y abrazar las novedades cuando éstas surgen.

En las antiguas redacciones periodísticas, era relativamente común encontrar que un periodista ejercía una sola función (reportero de una fuente, fotógrafo, jefe de cierre), pero en las redacciones digitales la polivalencia y la multifuncionalidad son necesarias en la medida en que los equipos tienen a ser pequeños y/o porque es vital que los periodistas sepan realizar diversas funciones.

Es cierto que existe un riesgo permanente de que una multifuncionalidad entendida deficientemente puede atentar contra la calidad de los productos periodísticos, pone en peligro los ambientes laborales e incluso amenaza el desarrollo personal y profesional del propio periodista.

Los líderes y directivos tenemos la responsabilidad de escuchar al equipo y atender sus inquietudes, ser claros y congruentes con las metas que deseamos alcanzar, ser estrictos en el cumplimiento de los estándares y prácticas que hemos fijado, pero también ser generosos para enseñar y empoderar a la gente.

El éxito de una sala de redacción depende en gran medida de los equipos humanos, cómo están organizados, cómo son liderados y cómo son motivados de forma positiva para que juntos busquen su desarrollo personal y alcancemos las metas colectivas.

3.4.5 Políticas a implementar para la gestión de recursos humanos

Una vez revisada la gestión actual de los recursos humanos y habiendo sopesado el organigrama actual, los tipos y estilos de liderazgo que se ejercen dentro de la redacción de Expansión y las formas como la gente interactúa con el fin de alcanzar los objetivos grupales, hemos definido tres políticas generales que serán implementadas a partir del

primer semestre de 2019 para mejorar algunos de los aspectos en la redacción de Hard News:

1.- Aplicación de exámenes para personal de nuevo ingreso o promociones

Aspirar a ingresar a la redacción de Expansión y/o desear cambiar de puesto dentro de la propia redacción deberá requerir la aplicación de un examen que presenten los candidatos y que sea una pieza fundamental para que los líderes/directivos tomen su mejor decisión para elegir al candidato o candidata.

Esta política comenzará a aplicarse paulatinamente en cada una de las áreas (Mesa Digital, Mesas de Contenidos, Periodismo PGA, Mesa Print, etc) y se espera que en el curso de un año queden actualizados e implementados todos los exámenes para todas las posiciones. El responsable de avalar los exámenes e implementarlos será el Jefe de Redacción, que es un miembro permanente de la Mesa Central.

Se revisará en el plazo de un año si todas las nuevas contrataciones y/o movimientos internos en el área han sido precedidos por los exámenes para vigilar su cumplimiento.

2.- Implementación de incentivos no monetarios para motivar al *staff*

Se idearán una serie de incentivos motivacionales no económicos para ser implementados entre aquellos elementos dentro de la redacción que demuestren un cumplimiento por encima de lo esperado en sus metas laborales.

Se espera que en el curso de los primeros seis meses de 2019, el área editorial de Hard News haya negociado y planteado al área de Recursos Humanos de Grupo Expansión un abanico de opciones para que los periodistas de Negocios, y especialmente aquellos pertenecientes a las áreas digitales, puedan aspirar a obtener dichos incentivos tales como flexibilidad para trabajar desde casa sin acudir físicamente a la redacción, la opción de encontrar fines de semana largos para el esparcimiento de los reporteros, reconocimientos para destacar a los autores de los materiales que hayan tenido más éxito en un periodo

determinado, o incluso otorgar reconocimientos o regalos simbólicos para los integrantes que demuestren mayor compromiso y eficiencia en sus posiciones.

El responsable de aglutinar las propuestas y negociarlas con el área de Recursos Humanos será el editor de Estrategia de la división editorial.

La supervisión de un correcto uso de los incentivos aprobados recaerá en el área de Recursos Humanos, que revisará de forma rutinaria que todas las áreas están aplicando de forma correcta, justa y transparente los incentivos motivacionales.

3.- Capacitaciones permanentes para el personal

La Mesa Central de la división de Negocios en Expansión seleccionará un conjunto de cursos, seminarios y/o talleres que deberán ser impartidos a todas las áreas de la redacción en el curso de un año calendario, iniciando en los primeros meses de 2019.

Los editores y jefes de la Mesa Central, organizados como un organismo colegiado, elegirán y priorizarán los cursos y capacitaciones más relevantes, para que sean impartidos por expertos internos o externos.

El área de Recursos Humanos contribuirá a vigilar la ejecución de tales talleres, así como su eventual financiamiento en caso necesario.

Capítulo IV Resultados y conclusiones

Tras haber analizado durante 2017 diferentes escenarios para afinar, planear y realizar diversos aspectos del proyecto de intervención, la ejecución de las principales aristas se fue realizando a lo largo de los primeros meses de 2018.

Si bien el equipo editorial jugó un papel preponderante en el lanzamiento y conceptualización de las iniciativas, como ya se mencionó anteriormente, otras áreas de la empresa se vieron involucradas para que los procesos fueran llevados a cabo:

1.- Para crear una nueva sección de Mercadotecnia como un canal dentro del sitio de Expansión.mx, colaboró la Mesa de Gestión que tiene a su cargo la cobertura editorial de estos temas, así como el equipo de Desarrollo Tecnológico para crear la nueva categoría dentro del *Content Management System* (CMS) y el equipo de Diseño para crear la plantilla interna de la nueva sección.

2.- Para relanzar la vertical de ADNPolítico.com como un minisitio especializado de Expansión.mx, pero con url independiente, colaboró la Mesa de Política al hacerse cargo de la alimentación y actualización del nuevo portal, la Mesa Digital y Video para coordinarse acerca de cuáles contenidos serían publicados en Expansión.mx y cuáles en ADNPolítico.com, el área de Diseño para crear el nuevo *Home Page* y la identidad gráfica del nuevo sitio, el área de Desarrollo Tecnológico para crear una extensión del mismo CMS que ya usa Expansión.mx y que diera cabida a la publicación de los materiales propios del nuevo minisitio de política, el área de *User Experience* colaboró para revisar y ordenar los productos finales, y el área de Producto que ayudó a coordinar los esfuerzos presupuestales y para que el tráfico en ambos portales contara como parte de una misma empresa de comunicación digital dentro de las métricas de la firma ComScore.

3.- Para renovar la estrategia de *newsletters* enviados por correo electrónico a los suscriptores y estar en posibilidades de lanzar alertas para los suscriptores directamente a sus correos electrónicos, colaboró el equipo editorial de la Mesa Digital de Expansión y el

área de redes sociales para perfeccionar los procesos, el área de Recursos Humanos autorizó la creación de una nueva plaza como editor de Audiencias encargado de ejecutar y dar seguimiento a la estrategia, el área de Diseño se encargó de crear nuevas identidades gráficas y plantillas para los *newsletters*, y el área de Producto ayudó a gestionar y mejorar las bases de datos con nuestro proveedor para el envío de boletines electrónicos.

4.1 Informe estadístico del impacto del proyecto de intervención

En el proceso de intervención del portal se trabajó en tres grandes subproyectos o acciones que fueron ejecutadas, cada una procurando un objetivo editorial concreto, a saber:

1.- Lanzar la nueva sección de Mercadotecnia, con la cual se pretende abrir un segmento que no era explotado previamente en el portal y con ello atraer lectores adicionales al sitio de Expansión.mx.

2.- Relanzar la submarca de la vertical de política ADNPolítico busca recuperar un nicho de lectores interesados en estos temas y contribuir con su tráfico a que el Grupo Expansión continúe como líder dentro de la categoría de sitios de economía y negocios en el ámbito nacional.

3.- Rediseñar la estrategia de *newsletters* y alertas a correos electrónicos pretende fomentar la lealtad e incentivar el tráfico directo, para que el sitio no sea altamente dependiente de otras fuentes de tráfico externas (tales como motores de búsqueda o redes sociales).

La estrategia de crear nuevas apuestas narrativas a través de audios o podcast no fue concretada a cabalidad dentro del periodo de ejecución del proyecto de intervención y mejora, y por lo tanto será ejecutada durante 2019 como parte del plan de mejora continua en el sitio de Expansión.mx.

Además del objetivo editorial, cada una de las tres iniciativas implementadas a lo largo de 2018 persigue asimismo un fin comercial ligado al financiamiento, es decir, se busca que

estas innovaciones generen ingresos financieros mediante su comercialización y monetización a través de anunciantes y patrocinadores.

Los resultados estadísticos más significativos fueron los siguientes:

4.1.1 Resultados de la creación de la sección de Mercadotecnia en Expansión.mx

El viernes 2 de febrero de 2018 se lanzó la nueva sección bajo la url:

<https://expansion.mx/mercadotecnia>

Se dieron las indicaciones para que tanto la Mesa Digital como de las Mesas de Contenido comenzaran a publicar en esa nueva categoría todos los materiales, notas y videos, relacionados con estrategias de *marketing*, y conceptos como publicidad, campañas, posicionamiento de mercado y, los contenidos relacionados al informe “Monstruos de la Mercadotecnia” que la revista impresa de Expansión publica cada año durante el mes de noviembre.

Desde su lanzamiento y hasta el último día de octubre, se publicaron un promedio de 8 materiales nuevos cada semana. Durante ese lapso, de acuerdo con Google Analytics, estos fueron los materiales que generaron el mayor volumen de tráfico (se reservan los números absolutos por cuestiones de confidencialidad):

Los diez materiales de Mercadotecnia más vistos:

- 1.- [Aeroméxico y Cinépolis le devuelven el favor a Corea del Sur](#)
- 2.- [Cinépolis celebra los 10 años de Marvel Studios con un maratón de cintas](#)
- 3.- [Dos Equis transforma su logotipo para ser inclusiva](#)
- 4.- [Esto reflejó el look de los candidatos presidenciales en el primer debate](#)
- 5.- [Aquamación, el nuevo servicio de Grupo Gayosso](#)
- 6.- [Adidas apuesta por la moda y se está 'comiendo' a Nike](#)
- 7.- [Gerber elige como su nueva imagen a un bebé con Síndrome de Down](#)
- 8.- [Nike le demuestra a Adidas que quien ríe al último, ríe mejor en el Mundial](#)
- 9.- [Modelo celebra la Navidad en octubre con una cerveza edición limitada](#)

10.- [Estas marcas también trolearon a su competencia en redes sociales](#)

El tráfico generado por la nueva categoría de “Mercadotecnia” fue adicional al que ya existía en el resto de las secciones del portal, por lo que el volumen de visitantes aumentó gracias a la apertura de una nueva categoría editorial.

Páginas vistas que aportó Mercadotecnia en Expansión.mx (2018)

Mes	Páginas vistas	% del total de páginas vistas
Enero	N/A	N/A
Febrero	71	0.5%
Marzo	82	0.6%
Abril	222	1.7%
Mayo	102	0.7%
Junio	192	1.3%
Julio	87	0.7%
Agosto	122	1.2%
Septiembre	97	1.0%
Octubre	77	0.8%
Noviembre	107	1.1%
Diciembre	77	0.9%

Pageviews generados mensualmente durante 2018; cifras en miles.

Fuente: Google Analytics 2018.

Desde que se creó a principios de febrero y hasta el 31 de octubre, la sección aportó un volumen global acumulado de poco más de 1 millón de páginas vistas, representando casi el 1% del total de las páginas consultadas por los cibernautas que ingresaron al sitio de Expansión.mx.

Gráficamente, dentro del menú principal de la página de inicio (debajo de la sección de “Carrera”), se colocó un acceso directo al canal de Mercadotecnia tal como se muestra a continuación.

Antes:



Después:

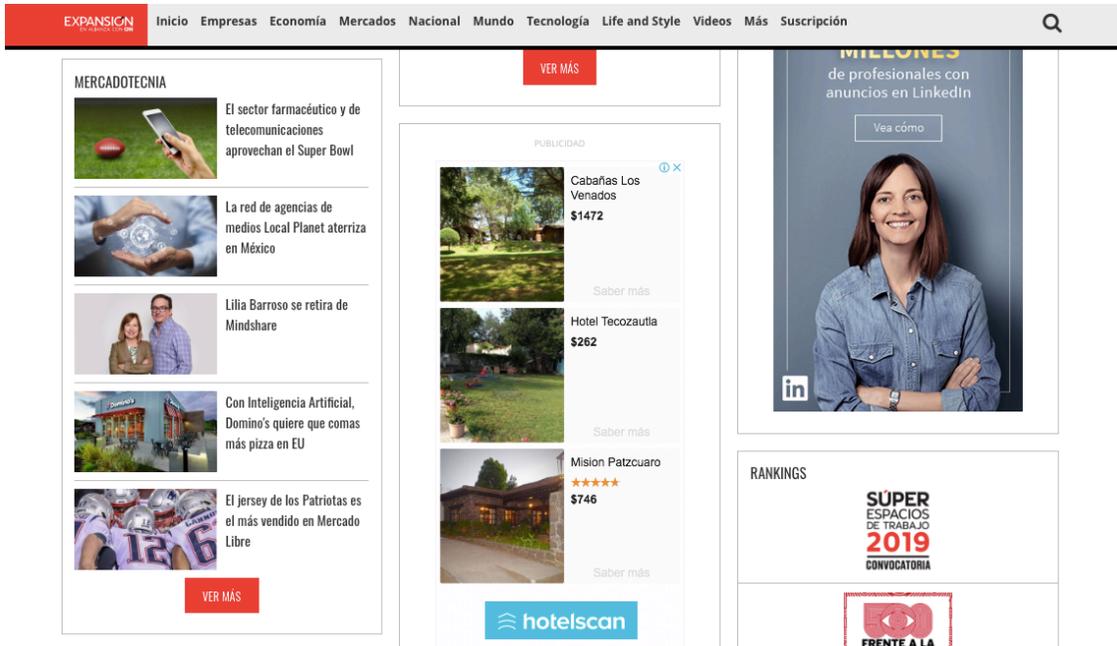


Para atraer con mayor fuerza a los lectores que llegaban desde la página principal del sitio, también se definió un espacio en la Página de Inicio para colocar un espacio dentro del Home de Expansión con las últimas noticias publicadas en la sección de Mercadotecnia, como se muestra a continuación.

Antes:

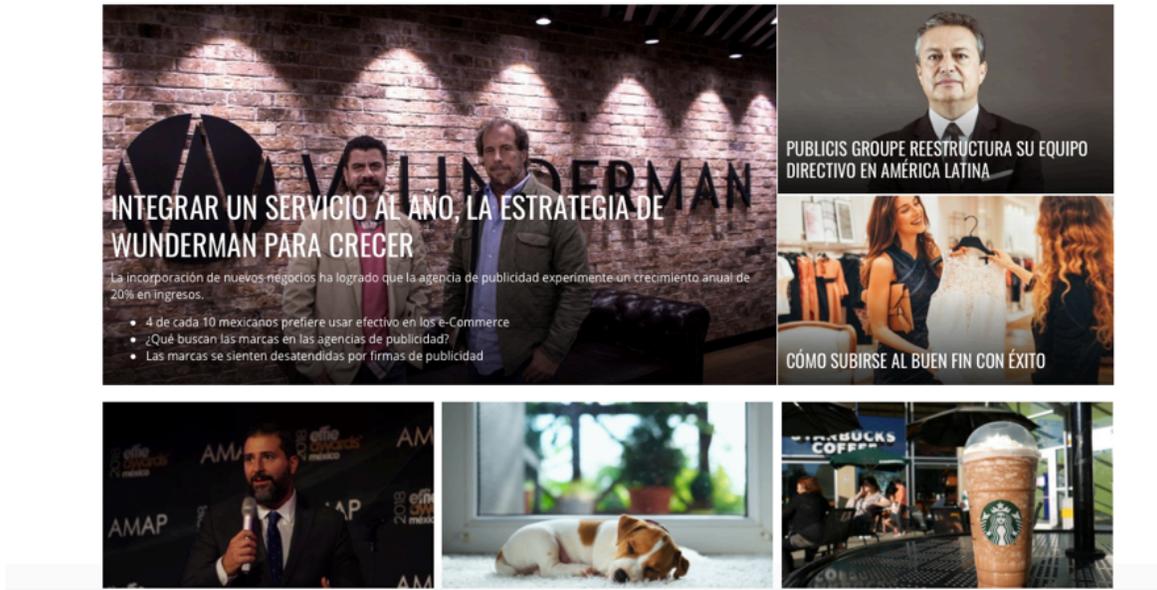


Después:



Así fue como la url de <https://expansion.mx/mercadotecnia> quedó en funcionamiento el 2 de febrero:

MERCADOTECNIA



4.1.2 Resultados del relanzamiento de la vertical de política ADNPolítico.com

El jueves 15 de febrero de 2018, luego de realizar las pruebas pertinentes respecto a operaciones técnicas, uso del CMS y definición de diseños, tipografías y fuentes para mostrar un “*look and feel*” diferente al de su “portal hermano” Expansión, se relanzó la vertical de política.

El resurgimiento del nuevo minisitio implicó trabajos más arduos y detallados comparados con el lanzamiento del nuevo canal interno de Mercadotecnia, dada la complejidad de operar un sitio independiente con una url distinta, pero que al mismo tiempo estuviese conectada con el mismo CMS de Expansión.mx.

Con el equipo de Desarrollo Tecnológico, se diseñó un cronograma para llevar a cabo la reapertura del minisitio de política, cuyo resumen ejecutivo se muestra a continuación.

#	Actividad	Responsable	Duracion	Fecha Inicio	Hora Inicio	Fecha Fin	Hora Fin
1	Ajuste Home en Produccion (curado de notas)	Editorial	4 horas	14/02/2018	1:00pm	14/02/2018	5:00pm
2	Migracion Contenido de Expansion a ADN	DT	30 minutos	15/02/2018	12:30am	15/02/2018	1:00am
3	Quitar en MegaMenu del link de ADNPolitico	DT	15 minutos	15/02/2018	1:00am	15/02/2018	1:15am
4	Cambio de Logo y edicion de Widget ADN de Home Expansion	DT	15 minutos	15/02/2018	1:15am	15/02/2018	1:30am
5	Cambio nombre Seccion Política a Video Política	DT	15 minutos	15/02/2018	1:30am	15/02/2018	1:45am
6	Ajuste de secciones en los contenidos mas recientes	Editorial	1 hora 30 min	15/02/2018	7:00am	15/02/2018	8:30am
7	Apuntamiento de Dominio a nuevo sitio	DT	30 minutos	15/02/2018	8:00am	15/02/2018	8:30am
8	Configuracion de Varnish	DT	15 minutos	15/02/2018	8:00am	15/02/2018	8:15am
9	Poner en MegaMenu del link de ADNPolitico	DT	15 minutos	15/02/2018	8:15am	15/02/2018	8:30am
10	Pruebas y validaciones	Todos	1 hora	15/02/2018	8:30am	15/02/2018	9:30am

Desde su lanzamiento a mediados de febrero y hasta el cierre de octubre de 2018, el portal de ADNPolítico.com publicó más de 2 mil materiales periodísticos (notas, entrevistas, videos, fotografías, trivias, entre otros), esto es, un promedio de 60 nuevos materiales cada semana durante las 37 semanas que comprendieron dicho periodo.

De acuerdo con Google Analytics, estos fueron los materiales que generaron el mayor volumen de tráfico durante esos meses (se omiten los números absolutos por razones de confidencialidad):

Los diez materiales de ADNPolítico más vistos:

- 1.- [Santiago Nieto: el hombre de AMLO contra el lavado de dinero](#)
- 2.- [Ellos son los 'súper-subsecretarios' de Esteban Moctezuma para la SEP](#)
- 3.- [Estos son los memes y frases del segundo debate presidencial](#)
- 4.- [¿Quién es quién en las encuestas? Así se ubican los presidenciables](#)
- 5.- [#Verificado2018: ¿AMLO tiene tres propiedades no declaradas?](#)
- 6.- [Meade 'le pega' a AMLO en dos nuevos spots](#)
- 7.- [Anaya está a solo 5 puntos de AMLO, según una encuesta de GEA-ISA](#)
- 8.- [¿Quieres trabajar en el gobierno de AMLO?, estas son sus condiciones...](#)
- 9.- [Así se ubican los presidenciables en las encuestas previo al tercer debate](#)
- 10.- [Trump no se aguanta las ganas y opina sobre el proceso electoral mexicano](#)

El tráfico que generó ADNPolítico.com entre febrero y octubre se sumó a la cantidad de visitantes que recibió Expansión.mx en las mediciones que realiza la compañía ComScore, para que Grupo Expansión siga participando competitivamente dentro de la categoría de *Business / Finance* elaborada por dicha firma de métricas.

La atracción de lectores tuvo sus meses más altos durante el mes de la elección (julio) y en la toma de posesión del nuevo gobierno (diciembre), mostrando la siguiente evolución en la visita de usuarios únicos:

Visitantes únicos en Expansión y ADNPolítico en 2018

Mes	Expansión	ADNPolítico	Total de ambos
Enero	4,739	N/A	4,739
Febrero	4,202	119	4,321
Marzo	4,284	183	4,467
Abril	4,309	367	4,676
Mayo	4,848	191	5,039
Junio	4,558	516	5,074
Julio	4,806	765	5,571
Agosto	4,237	523	4,760
Septiembre	3,794	389	4,183
Octubre	3,329	548	3,877
Noviembre	3,369	546	3,915
Diciembre	3,170	707	3,877

Usuarios únicos tanto vía móviles como computadoras de escritorio; cifras en miles.

Fuente: ComScore.

Para alcanzar los resultados y atraer nuevos lectores, la nueva vertical de política implicó rediseño conceptual (paletas de colores, logos, entre otros) para que el sitio fuera más estilizado y mostrara una imagen más juvenil y fresca:

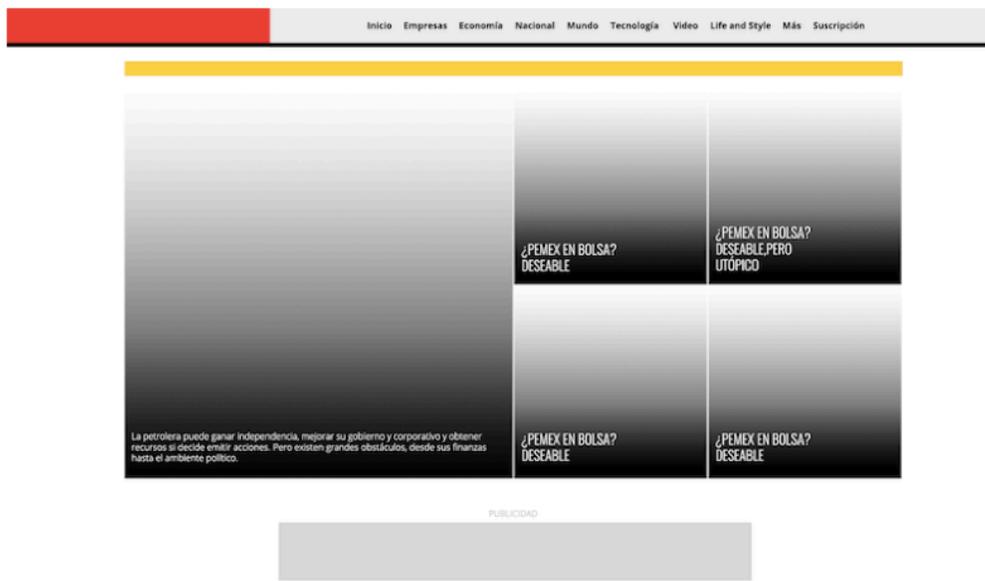
Logotipo anterior...



Logotipo nuevo...



Se realizaron diversas pruebas de diseños (*mockups* y *layouts*) para mejorar la página que tenía Expansión y lograr así una nueva apuesta visual en ADNPolítico:

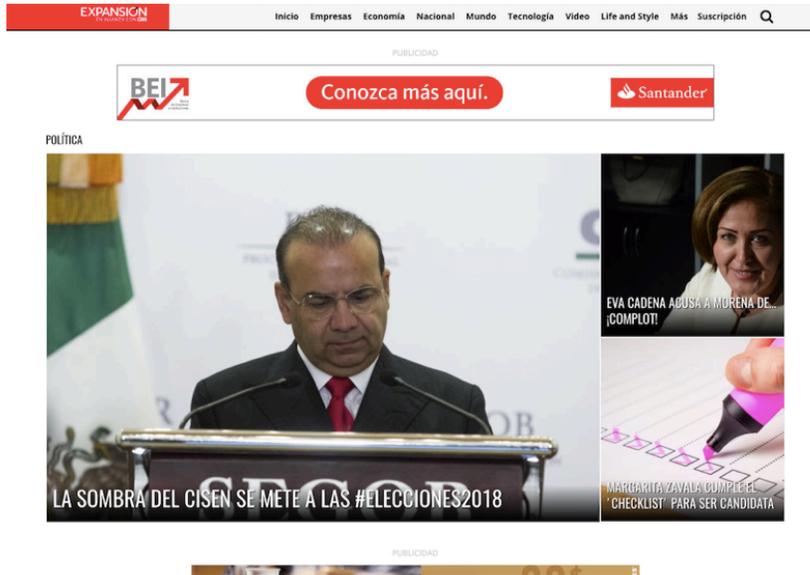


Para que el nuevo minisitio fuese accesible para los usuarios que estaban habituados a consultar la información política dentro del portal de Expansión, se realizó un redireccionamiento de la antigua url al nuevo dominio electrónico de la página web.

La anterior url <https://expansion.mx/adnpolitico> fue redirigida a la nueva url de <https://adnpolitico.com/>; el redireccionamiento y la colocación de *links* fue realizado de

forma transparente para que los usuarios no tuviesen problema para seguir consultando la información de corte político.

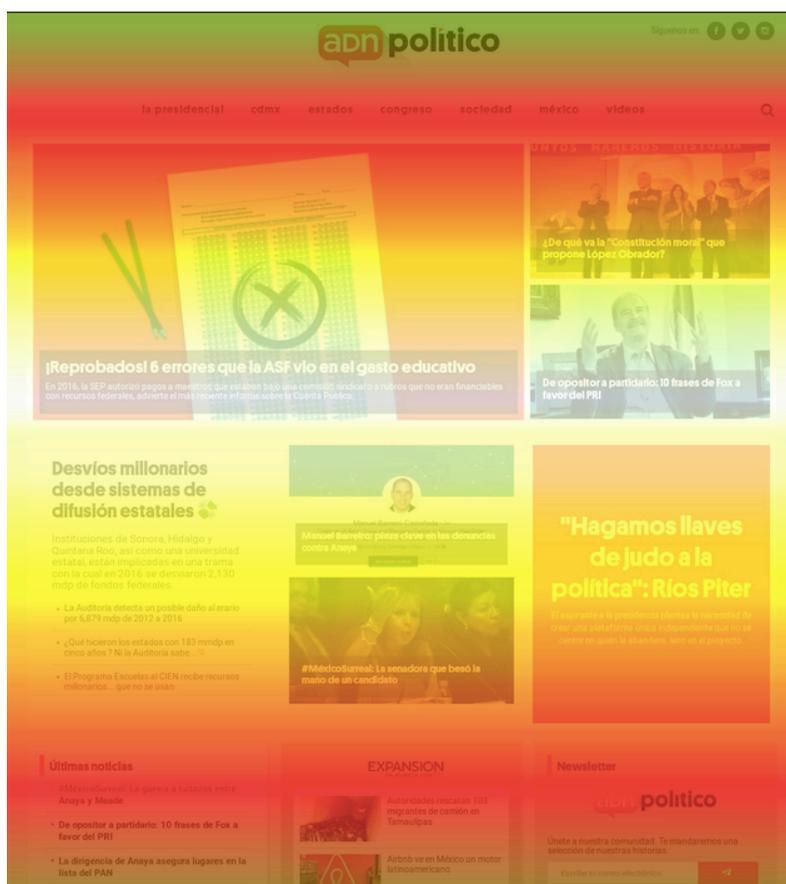
Finalmente, la anterior sección de Política de Expansión dejó de existir...



... para dar paso el 15 de febrero de 2018 al nuevo minisitio de ADNPolítico:



Tras el lanzamiento del nuevo sitio y para evaluar su funcionalidad, se realizaron diversas pruebas de usabilidad y navegabilidad, utilizando mapas de calor y de clics, tanto en su versión móvil como de escritorio:



Luego de correr las pruebas pertinentes, la página principal de ADN quedó como sigue:

Primer fold (es el primer pliegue que a golpe de vista observa un lector en su computadora o laptop): Tiene ciertas áreas que son “curtidas” artesanalmente por los editores para que coloquen los materiales más relevantes, y otras áreas que se actualizan de forma automatizada como ‘cajas’ de contenido para mejorar la experiencia del usuario y poder ver los materiales nuevos que publica el sitio.



Operare online
 Comience con bono de trading de 30\$*
*Aplican TYC. El trading con forex y CFD implica un riesgo significativo para su capital invertido.

USAN BOLD OFFICIAL SPONSOR 

[Leer más](#)

**Hora, temas, dinámica...
 Listos para el 2do
 #DebateChilango**

El encuentro de la noche de este miércoles entre los siete candidatos a gobernar la capital girará en torno a los temas de economía y desarrollo social. Aquí te damos los detalles.

- Arriola sube, Sheinbaum y Barrales bajan, según encuesta de El Financiero
- Mikel Arriola promete 6,000 mdp para cultura en la CDMX
- #Crónica de la Lucha del Milenio: Superbarrio vs. 'Batman'



Que Vicente Fox agarre la matraca y haga campaña por Meade: AMLO

El abanderado de Morena criticó la reunión entre el candidato presidencial del PRI, José Antonio Meade, y el expresidente Vicente Fox.

Segundo fold (el segundo pliegue, una vez que el usuario desliza el ratón hacia abajo): Aquí destacan las ilustraciones que son propias del portal, y son colocados recuadros utilitarios como la suscripción al *newsletter*, o las noticias más recientes publicadas en el sitio bajo la sección de “Últimas noticias”.

Los presidenciales

- Ricardo Anaya**
Por México al frente
- Andrés Manuel López Obrador**
Juntos Haremos Historia
- José Antonio Meade**
Todos por México
- Margarita Zavala**
Independiente
- Jaime Rodríguez Calderón**
Independiente

Últimas noticias

- ¿Cómo se eligieron a los 42 ciudadanos del #SegundoDebate?
- #Falso que Ricardo Anaya sea familiar de los Salinas
- #EnFotos Tijuana espera el segundo 'round' presidencial
- Y el 'ganón' tras la salida de Zavala es...
- Gobierno del Edomex seguirá operando 47 programas sociales
- Las contradicciones de Tlalpan en el Caso Rébsamen
- El Bronco se pone 'branco' con periodistas de Tercer Grado
- 4 temas obligados en política exterior para el 2do debate

#VocesADN

- #VocesADN | Caleb Ordóñez
- #VocesADN | Dalia Toledo
- #VocesADN | Isaak Pacheco Izquierdo
- #VocesADN | Caleb Ordóñez

Newsletter

adn politico

Únete a nuestra comunidad. Te mandaremos una selección de nuestras historias.

Escribe tu correo electrónico

Publicidad

Citibanamex Patrimonial.
Lo mejor de México y lo mejor del mundo.

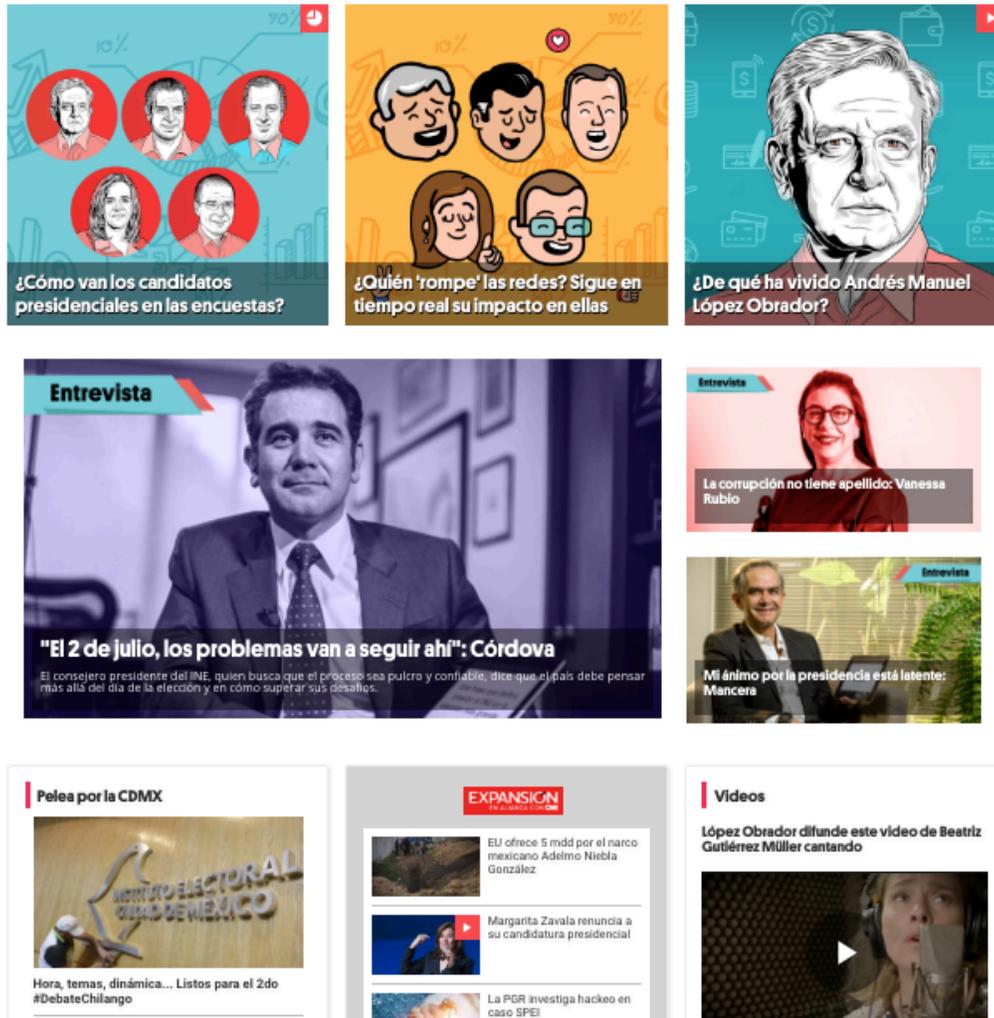
Agende una cita

[Clic aquí ▶](#)

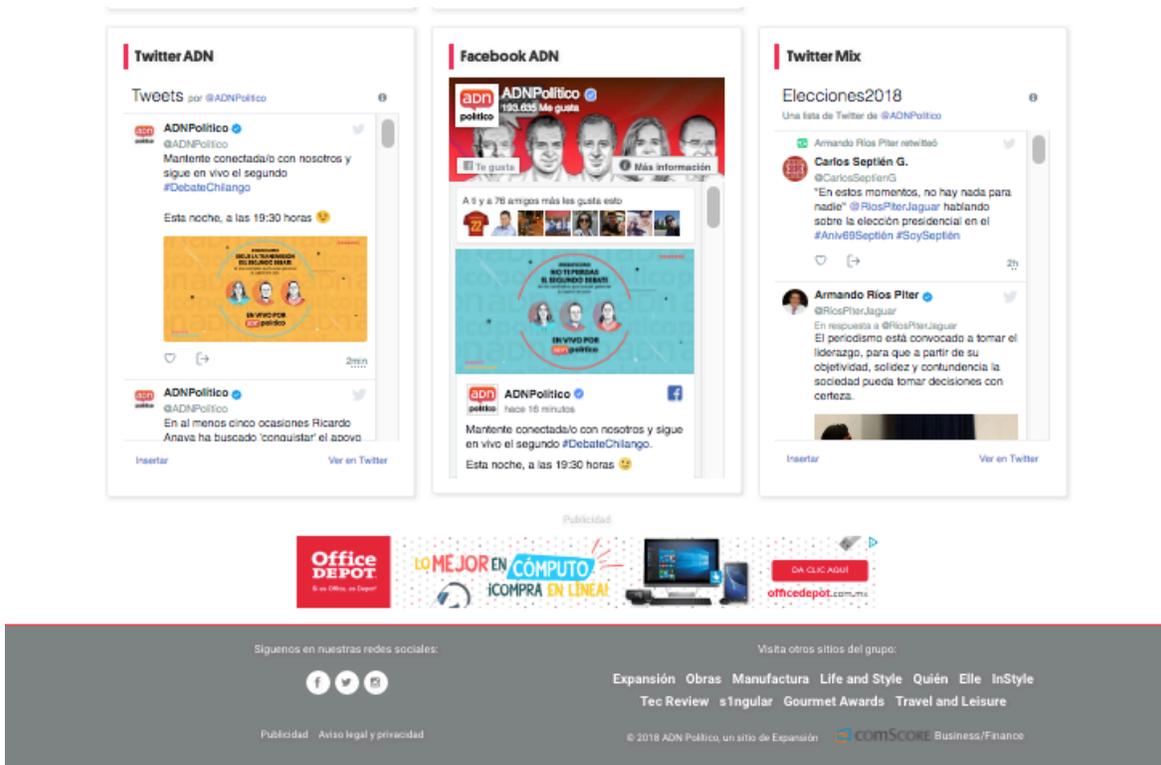
Tercer fold: En esta área son colocados elementos visuales más atractivos, para fomentar el *scroll down* o deslizamiento hacia abajo en las computadoras de los usuarios (lo mismo sucede con el diseño responsivo en los móviles). Ocasionalmente, los editores pueden subir esta parte del *Home Page* hacia el segundo *fold*, cuando hay información altamente relevante.

Los materiales que son colocados en esta sección generalmente son de un alto contenido visual, tales como infografías, gráficos de encuestas, o trivias.

El uso de imágenes distintivas en el diseño y la paleta de colores se ve presente a lo largo de la página principal.



Cuarto y último fold: Se colocaron 'cajas' de contenido automatizadas de las redes sociales, así como la parte baja de la página principal que contiene la información institucional del portal, ligas de contactos, advertencias legales y otras páginas estáticas que son transversales en todos los sitios pertenecientes al corporativo de Grupo Expansión.



Para el lanzamiento de la nueva vertical de política, se optó por incorporar en un inicio ocho categorías principales, que a lo largo de 2018 han sido evaluadas para revisar su tráfico y el interés que despertaban entre la audiencia.

Arquitectura general del sitio de ADN Político (Diciembre 2018):

Secciones	Descripción de los principales contenidos de valor
La Presidencial	Textos noticiosos, fotogalerías, infografías.
CDMX	Textos noticiosos, fotogalerías, infografías.
Estados	Textos noticiosos, fotogalerías, infografías.
Congreso	Textos noticiosos, fotogalerías, infografías.
Sociedad	Textos noticiosos, fotogalerías, infografías.
México	Textos noticiosos, fotogalerías, infografías.
Voces	Columnas de opinión; artículos editoriales.
Video	Videos.

La conexión entre ambos portales, Expansión y ADNPolítico, se realiza de forma orgánica al haber sido construido con la misma plataforma de *Content Management System* (CMS) para que de esa forma fuera más natural y sencillo que los editores colocaran productos de un sitio en el *Home Page* de otro y cada portal diera retroenlaces (*backlinks*) de un lado a otro, al mismo tiempo que se facilitaba a los usuarios finales el acceso a los contenidos de ambos sitios, y ello redundaba en una mejor navegabilidad, usabilidad y accesibilidad de los contenidos de ambos sitios.

Ejemplo de intercambio de ligas en los *Home Pages* (colocación de una liga directa de ADNPolítico en el mosaico principal de Expansión y viceversa), este fue un resultado de los cambios que se ejecutaron en la segunda mitad del mes de febrero de 2018, una vez que el nuevo sitio de ADNPolítico estaba en operaciones:



Otras mejoras relacionadas con ADNPolítico supusieron la homologación de la nueva identidad del sitio en plataformas externas al sitio, tales como el *newsletter* y las redes sociales:

Correos electrónicos que son enviados a los suscriptores que eligen recibir noticias vía email y que muestran un resumen de las principales informaciones de la jornada...



Otro resultado del trabajo realizado fue la renovación de identidades en las redes sociales...



ADNPolítico logró durante 2018 atraer nuevos visitantes que se sumaron a los de Expansión.mx. El minisitio de política ha logrado resultados positivos en términos de tráfico así como en seguidores de redes sociales:

Desde febrero que se lanzó la url independiente y hasta el cierre de diciembre de 2018, el portal de ADNPolítico recibió 8 millones de usuarios únicos según las estadísticas de Google Analytics, y los visitantes consultaron más de 15.7 millones de páginas de materiales periodísticos.

Al finalizar 2018, las redes sociales de ADNPolítico se colocaban como unas de las de mayor alcance entre las categorías especializadas de política en México, con más de 200 mil seguidores en Facebook y 530 mil en Twitter.

4.1.3 Resultados de renovación de *newsletters* y alertas a correos electrónicos

Entre los meses de abril y agosto de 2018 se evaluó y ajustó la estrategia seguida en el envío de correos electrónicos a la base de suscriptores de Expansión.mx, así como de alertas de *breaking news* para satisfacer las necesidades informativas de la audiencia más leal de Expansión.

Durante el mes de abril, Expansión.mx contrató y creó una nueva posición dentro de su redacción, denominada “Editor de Audiencias” que, entre otras cosas, tuviera a su cargo la planeación de nuevas estrategias para enganchar más y mejor con el público digital más fiel de Expansión, es decir, aquellos que estaban suscritos a los boletines electrónicos del portal.

A partir del trabajo realizado por este nuevo perfil dentro de la redacción, se implementaron las siguientes cinco estrategias:

- 1.- Renovación de nombres de cada uno de los siete *newsletters* vigentes en Expansión.
- 2.- Creación de nuevas plantillas y formatos visuales para renovar los diseños.
- 3.- Medición de horarios más adecuados para enviar los boletines electrónicos e incentivar el *Open Rate* (OR o Tasa de Apertura) y *Click Through Rate* (CTR o Tasa de Clics sobre las ligas que contiene un boletín electrónico).
- 4.- Lanzamiento de *newsletters* temáticos y/o alertas informativas fuera del horario habitual.

5.- Ejecución de estrategias para incentivar la suscripción de nuevos lectores a las bases de datos.

La aplicación de las nuevas estrategias se fue dando paulatinamente entre mayo y septiembre, ejecutando la suma total de las nuevas tácticas hacia mediados del mes de septiembre de 2018. Los nuevos nombres, logotipos, diseños, horarios y alertas comenzaron a traducirse en un mayor volumen de tráfico por parte de los suscriptores que abrieron e hicieron clic en los boletines electrónicos que recibieron.

Aportación de tráfico vía *newsletters*

Mes/Año	Visitas	% del total de visitas al sitio
Promedio 2016	55	1.14%
Promedio 2017	98	1.47%
Enero 2018	119	1.26%
Febrero 2018	92	1.14%
Marzo 2018	105	1.20%
Abril 2018	81	0.87%
Mayo 2018	113	1.16%
Junio 2018	173	1.82%
Julio 2018	174	1.98%
Agosto 2018	190	2.44%
Septiembre 2018	157	2.09%
Octubre 2018	166	2.25%
Noviembre 2018	139	1.93%
Diciembre 2018	131	2.00%

Cifras en miles de visitantes mensuales.

Fuente: Google Analytics 2018.

Describimos a continuación los cambios efectuados mediante las cinco estrategias elegidas, y cuyo objetivo grupal en el mediano plazo es mantener las visitas mensuales procedentes de los suscriptores de los boletines electrónicos por encima de las 150 mil mensuales.

En cuanto a la nueva identidad, los siete *newsletters* sufrieron un cambio en su nombre, para fomentar la creación de submarcas, que pudieran ser recordadas y reconocidas por los suscriptores:

El cambio de los *newsletters*

Antes	Ahora	Frecuencia
Matutino	Hoy	Lunes a viernes
Vespertino	Al Cierre	Lunes a viernes
Tecnología	Tech Room	Semanal
Finanzas Personales	Dinero Inteligente	Semanal
Carrera	Carrera	Semanal
Tendencias	Trend News	Semanal
Resumen Semanal	Los Editores Recomiendan	Semanal

La nueva nomenclatura dio como resultado nuevos logotipos y el nacimiento de nuevas “submarcas” dentro del universo de los boletines electrónicos que se envían a la base de usuarios, como se puede apreciar en los siguientes ejemplos:

Antes...





Ahora...



La renovación de los nombres, los logotipos y colores, así como los lemas, fueron ejecutados mediante un equipo editorial y un *focus group* que revisó y avaló los cambios propuestos antes de que fueran lanzados a mediados de septiembre de 2018.

Para la renovación de plantillas y diseños, se optó por incorporar más fotografías y elementos visuales en los *newsletters*, como se observa en los siguientes ejemplos:

Las 10 noticias para comenzar tu día

EXPANSION

EN ALIANZA CON CNN

Matutino

Las noticias más importantes para empezar el día:

- 1. Los autos que ahorran más gasolina... y dinero.** Estos son los modelos híbridos, compactos y subcompactos a la venta en México que consumen menos combustible. [Leer más>](#)
- 2. ¿Hasta cuánto llegará el dólar en 2018?** La divisa estadounidense puede llegar hasta los 22 pesos si fracasa el TLCAN y gana López Obrador, el candidato de la oposición a la presidencia. [Leer más>](#)
- 3. Borge regresa a México: estas son las acusaciones en su contra.** El exgobernador de Quintana Roo llega a México tras siete meses de estar preso en Panamá, para ser enjuiciado por peculado, operaciones con recursos de procedencia ilícita y aprovechamiento ilícito. [Leer más>](#)

Abrir en el navegador

HOY

Lo que necesitas saber

EXPANSION

¡Buenos días, estimad@!

Aquí tienes tus noticias destacadas del miércoles.

Comparte este correo | Tuitéalo | Envíalo



NEGOCIOS

¿Finalmente hubo algo ilícito en la compra de Marzam?

La Comisión de Competencia llega a un acuerdo con el fondo que compró Marzam y le exige desvincularse de su competidor Nadro. La empresa sostiene que esos vínculos no existen. ¿Quién tiene razón?

Las noticias más importantes para continuar el día:

EXPANSION

EN ALIANZA CON CNN

Vespertino

Las noticias más importantes para continuar el día:

- 1. El SAT agiliza la declaración anual... y la fiscalización.** Las personas físicas encontrarán formatos prellenados por el SAT para presentar su declaración anual, lo que ayudará al fisco a detectar discrepancias y fiscalizar más rápido a los patrones. [Leer más>](#)
- 2. Policía de EU reporta tiroteo en oficinas de Youtube en EU.** Autoridades estadounidenses respondieron a un tiroteo en las oficinas centrales de la plataforma de video de Google. [Leer más>](#)
- 3. Interjet planea firmar una alianza con la aerolínea china Hainan.** Interjet y la china Hainan están por firmar un acuerdo interlineal para comercializar sus vuelos y aumentar la conectividad entre México y China. [Leer más>](#)

Abrir en el navegador

AL CIERRE

Las 10 claves del día

EXPANSION

¿Cómo va tu semana, estimad@?

Puedes actualizar aquí tus datos para recibir personalizado tu newsletter.

Comparte este correo | Tuitéalo | Envíalo a un amigo



EMPRESAS

Aeroméxico retira 5 aviones y suspende rutas para 2019

La aerolínea anunció cambios para el próximo año luego de que en el tercer trimestre reportara pérdidas por 617 millones de pesos.

En estas ligas se puede apreciar con mayor claridad cómo eran las plantillas gráficas antes de su renovación, y cómo son ahora.

Antes de septiembre de 2018:

<https://mailchi.mp/expansion/enrique-pea-nieto-exige-respeto-va-twitter-a-trump>

A partir de septiembre de 2018:

<https://mailchi.mp/expansion/aeromxico-retira-5-aviones-y-suspende-rutas-para-2019>

Por cuanto hace a los horarios y días más apropiados para enviar los boletines electrónicos, se realizaron varias pruebas tipo *A/B testing* para evaluar cuáles de los correos tenían un mejor comportamiento entre la tasa de apertura (OR) y la cantidad de gente que una vez abiertos, hacía clic sobre alguno de los materiales en el *newsletter* (CTR).

Aunque los resultados fueron diversos dependiendo de cada uno de los boletines electrónicos, podemos anotar que el cambio más visible fue que el *newsletter* de Hoy que se enviaba hacia las 8:00 AM hora de la Ciudad de México, se adelantó una hora, a las 7:00 AM, y ello implicó un mejor desempeño tanto en OR como en CTR.

Adicionalmente al envío diario y regular de los *newsletter* preestablecidos, se inició con una estrategia de mandar a las bases de datos boletines electrónicos temáticos acerca de un contenido en especial, que ayudara a los lectores leales a seguir de forma más puntual un tema determinado.

Desde el inicio de septiembre y hasta fines de octubre, se lanzaron más de 15 *newsletters* temáticos a la base de suscriptores, con temas tales como la transición de gobierno federal que se vive en México:

EXPANSIÓN

TRANSICIÓN 2018

El equipo



Román Meyer Falkón dirigió la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano en el próximo sexenio, si Andrés Manuel López Obrador no cambia lo anunciado. Meyer es egresado de la carrera de Arquitectura del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey y hace apenas nueve años consiguió su cédula profesional. Tras ser destacado en diciembre del año pasado como posible titular de la Sedatru, el joven de 34 años usó su proyección en los medios de comunicación para informar sobre las funciones de la Sedatru y criticar la administración de Rosario Robles, actual titular de la dependencia. En esta entrevista, el especialista en prevención del delito y mejoría del espacio público da los primeros detalles sobre su proyecto "Ambipolité", el documento en el que muestra las directrices de su eventual gestión.

Sus redes sociales:

f t

EXPANSIÓN

TRANSICIÓN 2018

Trabajo de transición I



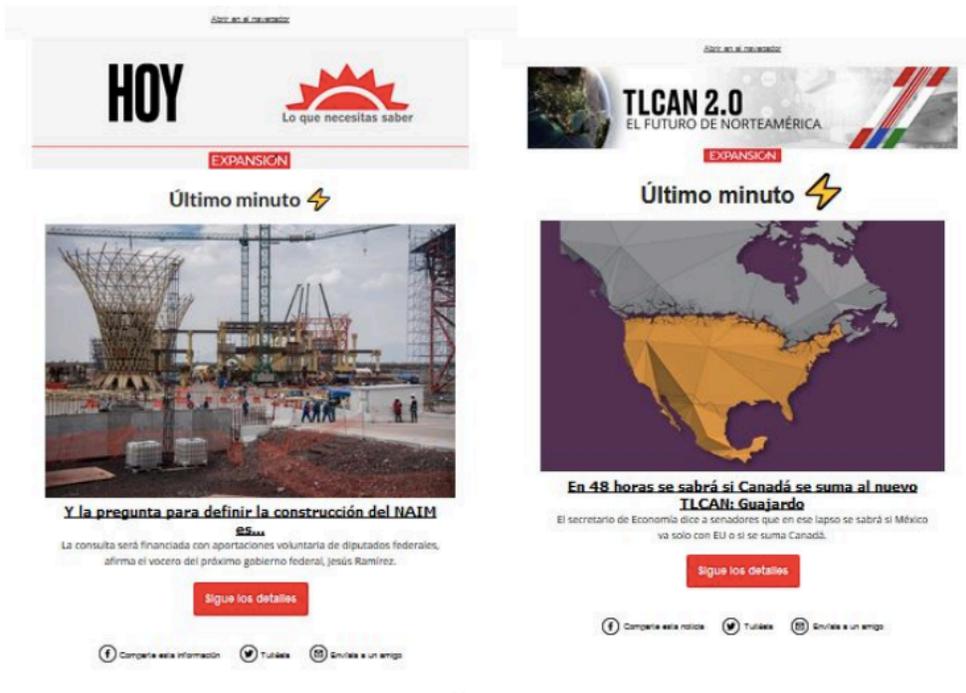
López Obrador busca usar el fondo de transición para pagar a quienes levantan su censo

El presidente electo dijo que su equipo analiza el mecanismo legal para que el sueldo de quienes levantan el 'Censo del Bienestar' salga de los 150 millones de pesos de esa bolsa.

El próximo gobierno publicará convocatoria para sumar 50,000 personas a las fuerzas de seguridad



El Editor de Audiencias también lanzó una estrategia para enviar de forma ocasional a las bandejas de entrada de los suscriptores, algunas alertas informativas con solo una noticia de “Último minuto” incluida en el cuerpo del correo electrónico. Esto es: no se esperaba a que fuera el horario habitual para enviar un *email* programado ni se aguardaba a que hubiera una serie de noticias relacionadas con un solo tema, sino que se lanzaba de forma inmediata una alerta (*breaking news*) cuando el ciclo noticioso lo ameritaba. Ejemplos:



El diseño diferente, los nombres renovados, los horarios ajustados y la incorporación de más *newsletters* temático o de alertas noticiosas, fue acompañada de una medición constante por parte del proveedor de envío de *newsletter*: MailChimp, que permitió llevar un seguimiento puntual de los logros alcanzados en cuanto a las principales variables.

A nivel grupal entre todos los boletines electrónicos que se envían a la base de suscriptores, podemos enumerar tres resultados preliminares alcanzados con las nuevas estrategias que nos arrojan los datos de Mail Chimp y Google Analytics:

- 1.- La Tasa de Apertura (OR) de los *newsletters* al cierre de diciembre fue de 22.6%, desde un promedio de 18% al mes de mayo pasado. Esto significa que de cada 100 *emails* enviados, casi 23 de ellos son abiertos por el público receptor.
- 2.- El CTR de los *newsletters* creció a más de 4% para finales del 2018, desde un 3.2% en mayo, lo que representa que aproximadamente 4 de cada 100 lectores que abrieron un *newsletter*, dieron clic en algunas de las ligas ofrecidas para leer la información periodística.
- 3.- El tráfico mensual que aportan las visitas que llegan al sitio de Expansión.mx a través de los *newsletters* es superior en más de 50% respecto al promedio registrado en el año 2017.

Adicionalmente, para incentivar la suscripción de nuevos lectores a las bases de datos, a partir de septiembre y durante todo el último trimestre de 2018 se echaron a andar diversas campañas publicitarias *on* y *off line* que permitieran dar a conocer los beneficios de inscribirse en los boletines electrónicos de Expansión:



Videos en plataformas de redes sociales como YouTube y Facebook, posts en LinkedIn e Instagram y gráficos en Twitter fueron programados a lo largo de varias semanas desde que comenzó la nueva estrategia de correos electrónicos en septiembre de 2018 para invitar a la gente a que se suscriba a los *newsletters* del portal. Las revistas impresas de Grupo Expansión también comenzaron a publicar desde septiembre publicidades para promover la suscripción gratuita a los boletines electrónicos.

Desde que comenzó la campaña publicitaria en línea y en revistas impresas, más de 7,500 personas se han inscrito en los *newsletters* de Expansión, según las bases de datos de MailChimp.

4.2 Informe del plan de financiamiento del proyecto de mejora

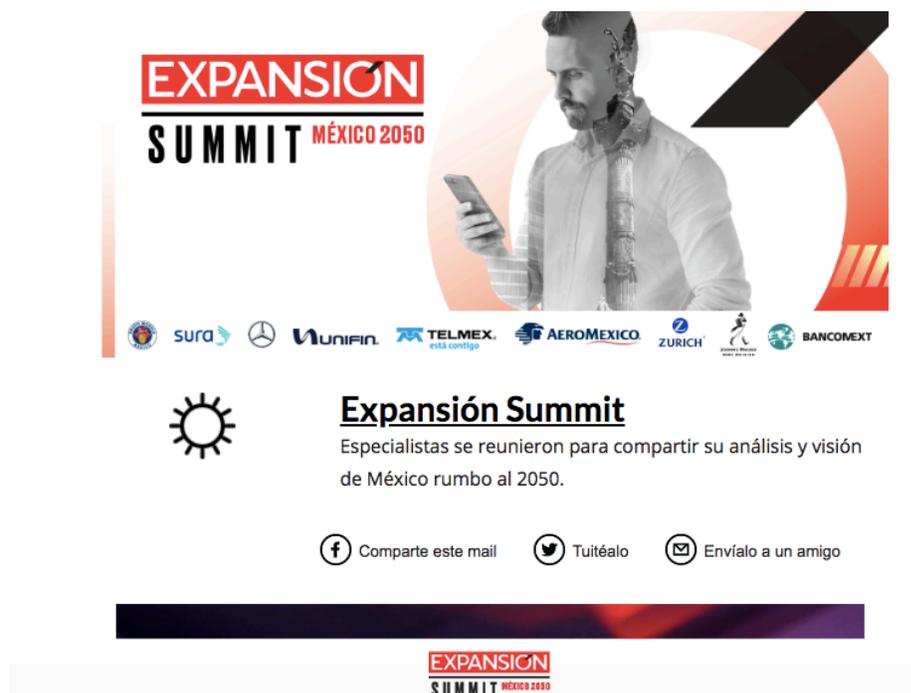
Si bien los detalles relacionados a los costos e inversión se mantienen bajo confidencialidad a petición expresa de Grupo Expansión, como se mencionó en el capítulo anterior, podemos delinear los principales objetivos trazados con el lanzamiento de los subproyectos que dieron cuerpo al plan de intervención y mejora.

El lanzamiento de la sección de mercadotecnia persigue dos metas financieras: primero, incrementar las visitas a través de una nueva categoría dentro del portal y hacer que eventuales anunciantes estén interesados en patrocinar este canal mediante la colocación de publicidad. Segundo, dar a conocer el portal de Expansión.mx entre las agencias de *marketing* y publicidad, para lograr atraer inversiones que estén destinadas a las plataformas digitales. Desde que se lanzó la nueva sección en febrero de 2018, se han logrado algunos patrocinios de forma incipiente y más bien, el grueso de la publicidad que se exhibe en esta nueva categoría está asociada a la ‘publicidad programática’ a través de Google Ads, un sistema mediante el cual la compañía estadounidense alquila los espacios publicitarios de un sitio como Expansión.mx para mostrar los anuncios que contratan los clientes de Google. Asimismo, el área comercial y de *marketing* de Expansión requiere hacer una labor más proactiva para dar a conocer la nueva sección en la página digital entre las agencias de publicidad y mercadotecnia, para lograr colocar el sitio como una de sus opciones preferidas para invertir y encontrar patrocinios.

El relanzamiento de la vertical de política ADNPolítico persigue también al menos tres objetivos financieros claros: construir una audiencia que genere tráfico dentro del sitio para poder colocar anuncios publicitarios y patrocinios en las páginas y videos del nuevo portal, contar con una comunidad en las redes sociales para ubicar publicidades y anuncios comerciales siguiendo los lineamientos marcados por las plataformas de dichas redes, y dar a conocer el minisitio de política como una opción más dentro del abanico de los portales que ofrece Grupo Expansión para potenciales anunciantes, como pudieran ser gobiernos locales, agencias gubernamentales o empresas paraestatales. En los primeros ocho meses del año se lograron concretar algunos patrocinios y campañas publicitarias aunque, igual que sucedió con la sección de Mercadotecnia, el mayor volumen de los anuncios mostrados

en ADNPolítico procedió de Google Ads y su sistema de publicidad programática. Los nuevos propietarios y la nueva gerencia en Grupo Expansión habrá de realizar un trabajo más arduo en cuanto a dar a conocer el nuevo portal entre los clientes potenciales más relevantes.

Revitalizar el abanico de *newsletters* y alertas que llegan de forma regular y gratuita a los suscriptores de los boletines electrónicos persigue el objetivo financiero de encontrar patrocinadores dispuestos a asociar sus marcas con los boletines de Expansión. El equipo de ventas de Grupo Expansión se ha dado a la tarea de encontrar patrocinios estables y de largo plazo para que los anunciantes coloquen sus logotipos y publicidades dentro de los *newsletters* diarios o semanales que se envían a más de 100 mil personas semanalmente. Ya se han presentado casos de éxito, donde diversas marcas han asociado y comprado espacios publicitarios para que sus logotipos aparezcan dentro de los boletines electrónicos, como se aprecia en este ejemplo de *newsletter* especial enviado en septiembre de 2018:



Desde su lanzamiento a principios de 2007 y a lo largo de los últimos doce años, el esquema de financiamiento de los portales de Grupo Expansión ha estado basado

exclusivamente en la publicidad y patrocinio de los anunciantes, y no se ha explorado de momento ninguna posibilidad de cobrar por el contenido, ya sea a través de muros de pago o suscripciones.

Personalmente, confío en que la calidad de los contenidos, el valor agregado que se ofrezca a los usuarios y las propiedades únicas que brinde Expansión.mx y su minisitio de política ADNPolítico, podrán allanar el camino para que en un futuro pueda pensarse en el cobro de ciertos materiales y la monetización de los contenidos, con la meta de que el modelo de negocios no esté íntegramente basado en los ingresos publicitarios, sino que los usuarios valoren el contenido y estén dispuestos a pagar por él.

4.3 Plan de mejora continua

Como parte de un plan para incrementar la calidad de los contenidos y servicios editoriales que ofrece Expansión.mx a sus lectores, se optó por definir al menos tres áreas donde habrá un proceso continuo de mejora que se implementará a lo largo de 2019:

4.3.1 Talleres de actualización y especialización

Consistirán en cursos relacionados a temas de negocios, economía, política y manejo de redes sociales, que serán impartidos para todo el personal que labora en los portales de Expansión.mx y ADNPolítico. Los cursos comenzarán a impartirse desde el primer trimestre de 2019 y serán dictados de forma permanente y regular tanto por personal interno como expertos externos para las diversas áreas editoriales y de diseño.

El área editorial trabajará con la división de Recursos Humanos de Grupo Expansión para definir temáticas, calendarios y costos relacionados a este proyecto de talleres y cursos para la redacción de Hard News.

4.3.2 Manual de Estilo digital

Actualización e implementación de un Manual de Estilo dirigido especialmente a las plataformas digitales. Expansión como marca global cuenta con un manual que es aplicado en sus diversas revistas y portales del área de Hard News, donde confluyen todos los títulos

de negocios y economía. Sin embargo, no se han creado o actualizado lineamientos específicos para la plataformas digitales propias de los sitios, los *newsletters*, las *push notifications* y/o de las redes sociales que utilizan para distribuir sus contenidos.

Contar en los primeros seis meses de 2019 con un Manual de Estilo claro y completo para todos los productos digitales redundará en un mejor desempeño del equipo editorial e incidirá positivamente en la calidad de los productos que se elaboran.

4.3.3 Incursión en nuevas plataformas de audio y podcast

Las actividades en torno a los audios y otras narrativas multimedia que son independientes del portal de Expansión.mx y su vertical ADNPolítico.com son incipientes, dado que comenzaron a explorarse apenas hacia finales de 2018.

No obstante, podemos hacer un resumen de los esfuerzos realizados entre septiembre y octubre de 2018 para tener una noción de hacia dónde se moverá la estrategia para encontrar y echar a andar estas nuevas narrativas:

1.- Comenzamos a fines del mes de agosto con la lectura y grabación del *newsletter* Hoy (enviado todas las mañanas a las 7 AM a las bandejas de entrada de los correos electrónicos) para que las personas que así lo deseen, puedan escuchar un resumen con las diez noticias más importantes para comenzar el día.

Esta grabación es subida en la plataforma de Google Narrative News, y a través del asistente de Google (Google Assistant) los usuarios pueden solicitar que las noticias les sean leídas.

La grabación con los titulares y el resumen de las noticias que están incluidas en el *newsletter* de Hoy es hecha por nuestro equipo de video y audiovisual en la división de Hard News de Expansión.

Desde que comenzaron a grabar las noticias con audio, un total de 8,825 usuarios únicos han ingresado a la plataforma para escuchar las noticias de Expansión que son grabadas todas las mañanas, alrededor de las 8 AM, y son distribuidas de lunes a viernes.

2.- Durante octubre de 2018, el equipo de *User Experience* y Desarrollo Tecnológico de Expansión terminó de concretar alianzas con Amazon, para que en los dispositivos de la compañía, pudiera existir un RSS para que el asistente de voz, Alexa, pudiese leer las principales noticias de Expansión. <https://www.amazon.com.mx/gp/product/B07CH6H6BG>



En una segunda etapa, la asociación con Amazon promete comenzar a incluir pequeños videos con audio producidos por el equipo de Expansión para que sean mostrados en los dispositivos de Amazon que soportan imágenes y video.

https://www.amazon.com.mx/gp/product/B07C83LS3S/ref=fs_rk



Junto con Noticieros Televisa y otros productores de contenido, Expansión se convertirá en una compañía pionera en embarcarse de la mano con Amazon en la distribución de contenidos vía audio y video para las personas que adquieran los dispositivos de la compañía estadounidense, pudiendo así llegar a nuevas audiencias más allá del sitio web, de las redes sociales tradicionales y de las revistas impresas convencionales.

3.- El equipo de Producto y el área Legal de Expansión comenzaron desde el tercer trimestre de 2018 acercamientos con la plataforma de música y voz Spotify, para conseguir crear una batería de podcast temáticos que sean enviados de forma automatizada vía RSS para que los usuarios de Spotify puedan acceder a los contenidos de Expansión.mx. El proyecto está en sus primeras etapas y aún no hay resultados consolidados, aunque el equipo editorial se ha dado a la tarea desde septiembre de 2018 de crear sus primeros “números cero” en podcast, para que el *staff* editorial se vaya familiarizando con esta nueva herramienta y podamos estar listos para explorar esta plataforma en los primeros meses de 2019.

4.4 Conclusiones

Definir y delimitar el proyecto de intervención fue un proceso que comenzó a principios de 2017 y a lo largo del año se fue afinando y puliendo el planteamiento para enlistar las estrategias accionables más plausibles que pudieran ayudar a renovar el sitio de Expansión.mx con base en los diagnósticos realizados.

Si el sitio necesitaba apelar a un mercado más joven con intereses en temas de publicidad y mercadotecnia, se lanzó la nueva sección del portal. Si el portal requería volver a relanzar su vertical de política con el minisitio de ADNPolítico, éste se puso en marcha nuevamente para aprovechar la coyuntura electoral y la llegada de un nuevo gobierno y Congreso. Si el sitio precisaba un músculo más fuerte para enganchar a su audiencia más fiel, se impulsó la nueva estrategia para enviar *newsletters* y alertas. Si el sitio requería diversificar su oferta de contenidos en otras plataformas distintas al portal mismo, se planificó la capacidad de lanzar audios, videos o podcast con herramientas externas.

Cada una de las cuatro acciones significó una readaptación de los procesos editoriales, para que pudieran llevarse a cabo y encontraran cabida dentro de los flujos de la redacción. Por supuesto, la sola acción del equipo editorial no bastaba para lanzar los proyectos y otras áreas contribuyeron para su realización, tales como Desarrollo Tecnológico, Producto, Comercial, Diseño, *Business Intelligence* y *User Experience*.

Coordinar los esfuerzos de todas las áreas, entender sus prioridades, superar los obstáculos e imprevistos, y alinear los intereses de todos los participantes fue un aprendizaje enriquecedor para los gerentes editoriales y los mandos medios que participamos activamente en un grupo de comunicación y medios como Grupo Expansión.

Delimitar y enfocar los esfuerzos de un plan de intervención y mejora en un sitio consolidado como lo es Expansión.mx significó un doble reto, pero el apoyo de estar acompañado por expertos en la materia y académicos entusiastas ayudó sobremedida a concretar los objetivos propuestos en una serie de acciones que fuesen alcanzables.

Queda todavía pendiente la medición y el seguimiento puntual de las acciones ya emprendidas, cristalizar con más fuerza los cuatro pilares de este proyecto de intervención y, sin duda, continuar con un plan de mejora en 2019 e implementar de forma permanente los talleres y capacitaciones para el personal editorial que contribuyan a innovar y mantener la calidad de los contenidos por encima de cualquier circunstancia.

Personalmente, confío en que la calidad de los contenidos, el valor agregado que se ofrezca a los usuarios y las propiedades únicas que brinde Expansión.mx y su minisitio de política ADNPolítico, podrán allanar el camino para que en un futuro pueda considerarse el cobro de ciertos materiales y la monetización de los contenidos, con la meta de que el modelo de negocios no sea cien por ciento basado en los ingresos publicitarios, sino que contemple también una estructura de ingresos donde coexista el pago de contenido, de tan cuidada calidad que los usuarios lo valoren y estén dispuestos a pagar por él.

Contar con usuarios dispuestos a invertir en la calidad de la información que reciben y ser parte de los medios digitales dispuestos a ofrecer un valor agregado y distinción será el binomio que ayude a encontrar nuevas formas de financiamiento para el periodismo digital en México.

Bibliografía y referencias consultadas:

Abbruzzese, J. (2014). *The Full New York Times Innovation Report*. Agosto 30, 2018, de Mashable Sitio web: <https://mashable.com/2014/05/16/full-new-york-times-innovation-report/>

Asociación de Internet.mx. (2017). *13 Estudio sobre los Hábitos de los Usuarios de Internet en México 2017*. Octubre 11, 2018, de Asociación de Internet.mx Sitio web: <https://www.asociaciondeinternet.mx/es/component/remository/Habitos-de-Internet/13-Estudio-sobre-los-Habitos-de-los-Usuarios-de-Internet-en-Mexico-2017/lang,es-es/?Itemid=>

Asociación de Internet.mx. (2018). *14 Estudio sobre los Hábitos de los Usuarios de Internet en México 2018*. Septiembre 20, 2018, de Asociación de Internet.mx Sitio web: <https://www.asociaciondeinternet.mx/es/component/remository/Habitos-de-Internet/13-Estudio-sobre-los-Habitos-de-los-Usuarios-de-Internet-en-Mexico-2017/lang,es-es/?Itemid=>

Conner, S. (2017). *The 7 Best Instagram Analytics Tools (And Metrics You Need to Track)*. Septiembre 30, 2018, de Hootsuite Sitio web: <https://blog.hootsuite.com/instagram-analytics-tools-business/>

ComScore (2018). *Informe mensual de tráfico categoría Business/Finance*. Enero 4, 2019, de Comscore Sitio web: <https://mymetrix.comscore.com/>

Delclós, T. (2014). *Periodistas en las redes sociales*. Septiembre 24, 2018, de El País Sitio web: https://elpais.com/elpais/2014/01/10/opinion/1389377750_778796.html

El Financiero. (2018). *Quiénes somos*. Septiembre 22, 2018, de El Financiero Sitio web: <http://www.elfinanciero.com.mx/pages/quienes-somos-1.html>

Expansión. (2017). *La Comisión de Competencia aprueba la venta de Grupo Expansión a Cinco M Dos*. Agosto 14, 2018, de Expansión.mx Sitio web:

<https://expansion.mx/empresas/2017/07/13/la-comision-de-competencia-aprueba-la-venta-de-grupo-expansion>

Expansión. (2018). *Expansión lidera en México el segmento digital de economía y negocios*. Abril 14, 2018, de Expansión.mx Sitio web:

<https://expansion.mx/empresas/2018/02/28/expansion-lidera-en-mexico-el-segmento-digital-de-economia-y-negocios>

Expansión. (2017). *Cinco M Dos y Grupo Expansión crean Grupo 5M*. Septiembre 16, 2018, de Expansión.mx Sitio web: <http://expansion.mx/empresas/2017/08/24/cinco-m-dos-y-grupo-expansion-crean-grupo-5m>

Expansión. (2016). *Grupo Expansión, el líder de los negocios en México en 2015*. Abril 14, 2018, de Expansión.mx Sitio web: <http://expansion.mx/negocios/2016/02/02/cnnexpansion-el-lider-de-los-negocios-en-mexico-en-2105>

Expansión. (2015) *Manual de Estilo para la redacción de Negocios*. Octubre 24, 2018, de Grupo Expansión

Expansión. (2014). *Southern Cross compra a Grupo Expansión*. Agosto 22, 2018, de Expansion.mx Sitio web: <http://expansion.mx/negocios/2014/06/26/southern-cross-compra-a-grupo-expansion>

Forbes. (2012). *Forbes to Launch Forbes Mexico in November 2012* Septiembre 17, 2018, de Forbes.com Sitio web: <http://www.forbes.com/sites/forbespr/2012/09/18/forbes-to-launch-forbes-mexico-in-november-2012/#4a51715c5d77>

Franco, G. (2008). *Cómo escribir para la web*. Fundación Knight para el Periodismo en las Américas: Universidad de Texas en Austin.

Grieco, E. (2018). *Newsroom employment dropped nearly a quarter in less than 10 years, with greatest decline at newspapers*. Agosto 25, 2018, de Pew Research Center Sitio web: <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/07/30/newsroom-employment-dropped-nearly-a-quarter-in-less-than-10-years-with-greatest-decline-at-newspapers/>

Grupo Expansión (2018) Media Kit Diciembre 1, 2018, de Grupo Expansión Sitio web: <https://grupoexpansion.com/wp-content/uploads/2018/12/MEDIA-KIT-EXPANSION-2019.pdf>

Hilton, S. (2015). *The BuzzFeed News Standards And Ethics Guide*. Septiembre 23, 2018, de Buzzfeed Sitio web: https://www.buzzfeed.com/shani/the-buzzfeed-editorial-standards-and-ethics-guide?utm_term=.kp6ra45GY#.dgkdQb49k

IAB México. (2018). *Estudio de Consumo de Medios y Dispositivos*. Septiembre 20, 2018, de Interactive Advertising Bureau México Sitio web: <https://www.iabmexico.com/estudios/consumo-medios-2018/>

INEGI. (2017). *Estadísticas a propósito del Día Mundial de Internet*. Septiembre 22, 2018, de Instituto Nacional de Estadística y Geografía Sitio web: http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2017/internet2017_Nal.pdf

Jarvis, J. (2015). *El fin de los medios de comunicación de masas ¿Cómo serán las noticias del futuro?* Barcelona: Edit. Paidós

La Silla Rota (2019). *Cierra el sitio online Huffington Post México*. Marzo 8, 2019 de La Silla Rota Sitio web: <https://lasillarota.com/nacion/cierra-el-sitio-online-huffington-post-mexico/274758>

Monteiro, A. (2017). *Cómo los medios y los periodistas pueden ampliar su audiencia: consejos para el seguimiento y crecimiento de sus métricas*. Octubre 10, 2018, de Universidad de Texas en Austin Sitio web: <https://knightcenter.utexas.edu/es/blog/00-18546-como-los-medios-y-los-periodistas-pueden-ampliar-su-audiencia-consejos-para-el-seguimi>

Nacer Global. (2017). *El Economista, retrospectiva*. Septiembre 25, 2018, de Nacer Global Sitio web: <http://www.nacer-global.com.mx/retrospectiva-el-economista>

Preciado Hoyos, Á. & Monsalve Gómez, M. F. (2008). *El liderazgo en la gestión de la empresa informativa*. Revista Ciencias Estratégicas. Vol. 16, núm. 19 pp. 79-96

PWC. (2019). *Global Entertainment & Media Outlook 2019–2023*. Mayo 3, 2019, de PricewaterhouseCoopers Sitio web: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/tmt/media/outlook.html>

Restrepo, D. (2018). *Oportunidades, retos y riesgo: lo que le espera al presidente López Obrador*. Enero 3, 2019, de CNNenEspañol.com Sitio web: <https://cnnespanol.cnn.com/2018/12/04/lopez-obrador-oportunidades-retos-riesgo-presidente-mexico/>

Salaverría, R., y García Avilés, J. A. (2008). *La convergencia tecnológica en los medios de comunicación: retos para el periodismo*. Trípodos, número 23 pp. 31-47

Sánchez-Taberner, A. (1989). *La gestión de recursos humanos en las empresas informativas*. Septiembre 25, 2018, de Universidad de Navarra Sitio web: http://www.unav.es/fcom/communication-society/es/articulo.php?art_id=307

The New York Times. (2017). *The Times Issues Social Media Guidelines for the Newsroom*. Septiembre 24, 2018, de The New York Times Sitio web: <https://www.nytimes.com/2017/10/13/reader-center/social-media-guidelines.html>

Time Inc. (2014). *Southern Cross Group to Acquire Grupo Expansión from Time Inc.* Agosto 18, 2017, de Time Inc. Sitio web: <http://www.timeinc.com/about/news/press-release/southern-cross-group-to-acquire-grupo-expansion-from-time-inc/>

Warner Media. (2005). *Time Inc. Acquires Grupo Editorial Expansión, Major Mexican Magazine Publisher.* Noviembre 22, 2016, de Warner Media Sitio web: <https://www.warnermediagroup.com/newsroom/press-releases/2005/08/16/time-inc-acquires-grupo-editorial-expansi-n-major-mexican>